

Plan Operativo del Complejo Deportivo Municipal Gim10 2022

Autora: Mireia García Alcalá

Tutor: Alfredo Joven Pérez

Curso 2021-2022

Trabajo Final de Máster

Master en Dirección Deportiva

Inefc Lleida

Septiembre 2021



Universitat
de Lleida

Plan operativo Gim10
Trabajo de Final de Máster
Mireia García Alcalá
garciaalcalamireia@gmail.com

AGRADECIMIENTOS

Quiero hacer un agradecimiento general para todas aquellas personas que han aportado un granito de arena para ayudarme sea en lo que sea.

A mi tutor Fredy por permitirme cambiar radicalmente el tema de mi TFM a mitad de curso.

A los/las trabajadores y usuarios/as del Gim10 por aportarme sin saberlo información valiosa.

A mi familia por ayudarme en todo lo que ha estado en sus manos.

A Xavi Crespi, por apoyarme y darme sus consejos.

A toda la población que ha contestado la encuesta online y sobre todo a quien lo ha compartido animando a la gente a contestar.

Y en especial a mi consultora principal, la cual me ha brindado ayuda cuando más la necesitaba, guiándome donde lo más he necesitado.

RESUMEN

El presente proyecto, está orientado a la realización de un análisis situacional del Complejo Deportivo de Cardedeu Gim10, para la posterior realización de un Plan Operativo Anual que sirva de guía y de marco estratégico al centro durante el año 2022.

Tras la difícil crisis sanitaria provocada por la covid-19, este centro, como tantos otros de su tipología, ha sufrido pérdidas económicas, provocadas, sobre todo, por la pérdida de usuarios en el centro.

Para tratar de ayudar a revertir la situación, en el presente trabajo se ha procedido a un análisis en profundidad de los elementos externos e internos de la organización para fijar sus deficiencias y problemas clave, reconvirtiéndolos posteriormente en objetivos de un Plan Operativo Anual para el año 2022, en pos de dotar a la organización de una guía de acciones a realizar para tratar de paliar los efectos de la pandemia y comenzar a gestionar la organización de una manera estratégica y eficiente.

Palabras clave: Plan Operativo Anual, Gim10, fitness, centros deportivos, gimnasios.

ABSTRACT

This project is aimed at carrying out a situational analysis of the Cardedeu Gim10 Sports Complex in order to subsequently draw up an Annual Operational Plan that will serve as a guide and strategic framework for the centre during the year 2022.

Following the difficult health crisis caused by covid-19, this centre, like so many others of its type, has suffered economic losses, caused above all by the loss of users at the centre.

In order to try to help reverse the situation, this paper has carried out an in-depth analysis of the external and internal elements of the organisation to identify its deficiencies and key problems, subsequently converting them into the objectives of an Annual Operational Plan for the year 2022 in order to provide the organisation with a guide of actions to be carried out to try to mitigate the effects of the pandemic and begin to manage the organisation in a strategic and efficient manner.

Keywords: Annual Operational Plan, Gim10, fitness, sports centres, gyms.

ÍNDICE

1. Introducción.....	7
2. Justificación	8
3. Objetivos.....	9
4. Metodología	10
5. Cronograma	11
6. Contextualización.....	12
7. Análisis de Gim10	13
7.1. Análisis del Entorno.....	13
7.1.1. Análisis del Entorno General	13
7.1.2. Análisis del entorno específico.....	20
7.2. Análisis interno.....	25
7.2.1. Ubicación.....	26
7.2.2. Recursos	26
7.2.3. Actividades y servicios.....	29
7.2.4. Precios	30
7.2.5. Canales de comunicación.....	31
7.2.6. Análisis DAFO	33
8. Cuestionario online.....	35
9. Plan Operativo Anual	37
9.1. Objetivos estratégicos generales del Plan Operativo anual.....	37
9.2. Ejes estratégicos.....	37
9.3. Objetivos específicos.....	38
9.4. Desglose del Plan Operativo Anual.	40
10. Desarrollo de acciones	46
10.1. OP1.1. Misión, Visión y Valores.....	46
10.2. OP3.2. Definir el organigrama interno.	47
10.3. OP3.5. Optimización de procesos en órdenes de trabajo e incidencias.	47
10.3. OP3.1. Creación de manual de funciones y responsabilidades.	48
10.4. OP4.2. Establecer un calendario formativo para trabajadores.....	48
10.5. OP5.1 y OP6.1. Promover productos o servicios actuales mediante campañas de comunicación. Crear campañas de márketing.....	49
10.6. OP5.2. Crear nuevos servicios.	50
10.7. OP5.3. Premiar la fidelización y antigüedad.	51

10.8. OP7.3. Renovación de maquinaria de fitness.	52
11. Conclusiones	53
12. Referencias bibliográficas	55
13. Anexos	57
13.1 Gráficos cuestionario hábitos deportivos	57
13.2. Funciones y responsabilidades por áreas.	66

ÍNDICE GRÁFICOS

Gráfico 1. Evolución del PIB en España.....	16
Gráfico 2. Nivel de estrés laboral en España según edad.....	17

ÍNDICE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Cronograma.....	11
Ilustración 2. Esquema 5 Fuerzas de Porter.....	20
Ilustración 3. L' esportiu de Llinars.....	24
Ilustración 4. Squash Cardedeu.....	25
Ilustración 5. Ubicación Gim10.....	26
Ilustración 6. Organigrama Gim10.....	29
Ilustración 7. Página web Gim10.....	32
Ilustración 8. Organigrama Gim10 PO 2022.....	47

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1. Precios Gim10.....	31
Tabla 2. Análisis DAFO Gim10.....	33
Tabla 3. Cuadro Operativo Objetivo 1.....	40
Tabla 4. Cuadro Operativo Objetivo 2.....	40
Tabla 5. Cuadro Operativo Objetivo 3.....	41
Tabla 6. Cuadro Operativo Objetivo 4.....	42
Tabla 7. Cuadro Operativo Objetivo 5.....	43
Tabla 8. Cuadro Operativo Objetivo 6.....	44
Tabla 9. Cuadro Operativo Objetivo 7.....	45
Tabla 10. Calendario propuesta formaciones 2022, área técnica	49
Tabla 11. Incentivos por antigüedad.....	51
Tabla 12. Presupuesto de material.....	52

1. Introducción

La crisis sanitaria provocada por la pandemia de la covid-19, ha supuesto un desgaste para muchos sectores económicos de nuestro país, que han sufrido innumerables pérdidas económicas debido a las restricciones impuestas en pos de frenar la expansión del virus y del miedo que este generaba en la población, haciendo que las actividades que anteriormente se realizaban con asiduidad, se hayan sustituido por otras más seguras y que implicaban menos contacto con gente.

El sector del fitness y de las actividades deportivas, no se ha librado de sufrir pérdidas. A pesar de que en los últimos informes de 2019 hablaban de la expansión y el crecimiento de esta industria, promovida por un creciente interés de la población por un estilo de vida y unos hábitos saludables, la covid-19 ha supuesto el cierre de muchos negocios dedicados a estas actividades y la pérdida de muchos empleos.

Además de la covid-19, el sector viene sufriendo muchos cambios en los últimos años que amenazan la tradicional figura de los centros deportivos y gimnasios. Las nuevas tecnologías y el crecimiento de las cadenas de centros, tanto *lowcost* como Premium, ponen en peligro la subsistencia de los pequeños gimnasios de las ciudades, que no tienen tantos recursos como las cadenas para modernizar y mejorar constantemente sus instalaciones y servicios.

Otro factor que ha influido en el sector es la expansión de las redes sociales. En ellas, algunos profesionales y aficionados al mundo del deporte han encontrado la vía para llegar a mucha gente, que, en ocasiones, renuncia a ir a centros deportivos y gimnasios y consume, a través de sus perfiles en redes sociales o de aplicaciones móviles, contenido destinado a enseñar rutinas de ejercicio, incluso mediante clases en directo en las que puedes seguir en tiempo real las actividades que realizan las personas que comparten dicho material.

En medio de este contexto, se encuentran centros deportivos como el Complejo Deportivo de Cardedeu Gim10, sobre el que versa este trabajo. Este centro, de titularidad pública, ha perdido durante la pandemia a la mitad de sus abonados, y en la actualidad se encuentra en la necesidad de implementar nuevas estrategias para atraer clientes y fidelizarlos, a la vez que da una vuelta a su sistema organizativo interno, con amplias carencias, haciendo necesario solucionarlo para una gestión más eficiente y eficaz del centro, que permita realizar una mejor labor y aprovechar mejor los recursos y capacidades de las que dispone.

2. Justificación

El presente trabajo, surge de la necesidad real de dotar al Complejo Deportivo Gim10, en el que actualmente trabajo, de un Plan Operativo para el año 2022 que permita recuperar parte de las pérdidas ocasionadas por la pandemia de la covid-19, y también de dotarlo de una estructura organizativa y unos procesos de los que actualmente carece.

Durante varios años, el centro se ha gestionado sin ningún tipo de planificación, objetivos ni estrategia, prácticamente por inercia, lo que ha supuesto un atraso con respecto a otros centros de la competencia que están al día de las tendencias actuales y que las aprovechan para un mayor crecimiento.

Es por ello, que me he propuesto realizar el presente Plan Operativo Anual, con el que además de intentar recuperar las pérdidas de ocasionadas por la crisis sanitaria, se fije un precedente de gestión y organización estratégica acorde a las necesidades que en cada momento tenga el centro, para intentar convertir esta crisis en una oportunidad de crecer como centro y situarnos como referente en cuanto a centros deportivos de la zona.

3. Objetivos

Este trabajo, surge como ya se ha mencionado, de la necesidad real de crear un Plan Operativo que sirva de guía estratégica y operativa para la dirección del Complejo Deportivo Municipal Gim10 de Cardedeu.

El **objetivo general** es dotar a todo el equipo de Gim10 de un marco estratégico que sirva para orientar su trabajo en base a unos objetivos específicos a seguir, con la intención de recuperar las pérdidas ocasionadas por la pandemia y posteriormente tener una evolución y crecimiento que beneficien al centro.

Para conseguir este, es necesario desglosarlo en una serie de objetivos específicos, que definimos a continuación:

1. Realización de una investigación científica sobre diferentes métodos de gestión que nos ayude a tener una mayor perspectiva sobre su realización, y, de este modo, poder adecuarlo al centro en cuestión.
2. Analizar los elementos a tener en cuenta, en base a una valoración interna y externa, para contar con una visión general de la situación actual de la empresa, a partir de la cual definir la estrategia a seguir.
3. Extraer de los análisis problemas clave y posibilidades de mejora del centro Gim10.
4. Definir los objetivos a conseguir durante el próximo año 2022.
5. Elaboración de un Plan Operativo Anual para el año 2022 basado en ejes estratégicos, objetivos específicos y acciones a realizar para la consecución de estos.

4. Metodología

El desarrollo de este proyecto se dividirá en dos partes diferenciadas: el análisis de la empresa Gim10 y la creación de una propuesta de Plan Operativo para este centro.

En la primera parte, se realizará un análisis de todos los elementos que puedan influir en el desempeño de la actividad de la empresa, empezando por un análisis del entorno dividido en dos partes:

- Análisis del entorno general. Este análisis comprende los factores sobre los que la empresa no tiene influencia pero que pueden afectar al desempeño usual de sus funciones. Para estudiar estos factores, se ha empleará el análisis PESTEL.
- Análisis del entorno específico. Este análisis comprende los factores externos que más afectan al desarrollo de la actividad de la empresa. Para analizar estos factores se utilizará el análisis de las 5 Fuerzas de Porter.

Por otro lado, se llevará a cabo también un análisis de los elementos internos de la empresa tales como son, su ubicación, su organización, sus instalaciones y recursos y sus canales de comunicación, para finalizar realizando un análisis DAFO que nos permita terminar de conocer la situación actual del centro.

Para finalizar la parte de investigación y análisis, se usarán datos de una encuesta propia, realizada en 2020, que aporten información útil a la presente investigación.

Por último, a raíz de lo observado durante todos estos análisis mencionados, se procederá a la realización de un Plan Operativo Anual para el año 2022, fijando los ejes estratégicos, los objetivos y las acciones a realizar durante este periodo para conseguir los objetivos planteados.

6. Contextualización

Gim10, está situado en lo que antiguamente se conocía como el Complejo Deportivo Municipal de Cardedeu, inaugurado en 2005 y gestionado, a través de concesión, por una empresa privada especialista en el sector deportivo.

Actualmente, sigue siendo una instalación de titularidad pública perteneciente al Ayuntamiento de Cardedeu, la cual desde hace 3 años, es gestionada por la entidad C10 Serveis i Manteniments S.L.

Esta entidad, es una empresa municipal creada a partir de capital público y situada en la misma localidad que se dedica a la “prestación de servicios susceptibles de ser prestados por las entidades locales en el marco de sus competencias” (C10 Serveis i Manteniments S.L., 2018), y tiene como único socio al Ayuntamiento de Cardedeu, lo que se manifiesta en la composición de su Junta General de Socios, la cual está conformada por los propios concejales del Pleno del ayuntamiento, que ostentan este puesto desde que toman posesión de su cargo hasta que finaliza su mandato, asegurando, de esta manera, el absoluto control por parte del pleno de la entidad.

A su vez, según los Estatutos de C10 Serveis i Manteniments S.L. (2018) la entidad cuenta con dos órganos más de gestión, como son el Consejo de Administración compuesto por de 3 a 9 vocales designados por la Junta General de Socios presididos por la persona que ostente la alcaldía de Cardedeu, que representa, dirige y administra la sociedad, y una gerencia, ajena a los otros dos órganos y que tiene capacidades de gestión, dirección, administración y ejecución de las directrices marcadas por el Consejo de Administración. El gerente, tendrá voz, pero no voto en los otros dos órganos de la entidad.

En cuanto a los servicios que gestiona esta entidad en el municipio, se incluyen, prácticamente todos los servicios públicos de Cardedeu, entre ellos alumbrado, residuos, clima, limpieza, así como la gestión del Complejo Deportivo Municipal denominado Gim10, sobre el que versa este trabajo y que se analizará en las próximas páginas con el fin de conocer en profundidad su situación actual, y poder elaborar un plan operativo anual que responda a las necesidades de la organización.

7. Análisis de Gim10

En las siguientes páginas, el trabajo se centrará en realizar un análisis diagnóstico de la situación actual de Gim10 atendiendo a los factores internos y externos que influyen en este, para poder conocer todas las variables que nos permitan fijar, posteriormente, los objetivos de su Plan Operativo Anual, con el fin de mejorar su situación actual ya que “el diagnóstico estratégico ayuda a detectar la situación real de la organización y así tomar las medidas correctas para la mejora continua”. (Arrieta et al., 2021, p.246).

7.1. Análisis del Entorno

El análisis de los elementos externos o del entorno, consiste en el estudio de los factores que aun estando fuera de la organización, tienen un profundo impacto en su situación y su desarrollo. Es más, estos elementos, al quedar al margen del control de la empresa, no pueden ser influidos por esta, lo que hace aún más importante su análisis.

El análisis del entorno incluye dos factores: el general, que está compuesto por los elementos que están más alejados de la influencia de la organización y que afectan por igual a todas las empresas, y el específico que está compuesto por aquellos elementos que son cercanos a esta, pero siguen escapando de su control. Los factores del entorno específico afectan de modo la nuestra empresa.

7.1.1. Análisis del Entorno General

Para analizar el entorno más alejado de la influencia de la empresa se usará un tipo de análisis muy conocido en las ciencias económicas: el análisis PESTEL.

Con este análisis se pretende conseguir identificar los factores socioeconómicos que más afectan al desarrollo de la empresa y si lo hacen de forma positiva (oportunidades) y aprovecharlas o negativa (amenazas) y evitarlas. Esto permitirá tomar decisiones que favorezcan a la rentabilidad u otros objetivos y al futuro de la empresa (Guerra, 2020, p.7).

Este método de análisis, como ya se ha explicado, se basa en el estudio de unos factores socioeconómicos que son: factores político-legales, factores económicos, factores socio-culturales, factores tecnológicos y factores ecológicos.

Factores político-legales

La industria del fitness y de las actividades deportivas, al igual que el resto de los sectores, está sujeta a ciertas normas, tanto a nivel nacional, como en la comunidad autónoma de Cataluña, en concreto. Esta regulación, está encaminada, sobre todo, a asegurar cierto nivel de formación entre los profesionales de este ámbito. A continuación, se expondrán algunas de estas leyes:

- **Ley 3/2008 de 23 de abril, del ejercicio de las profesiones del deporte en la Comunidad de Cataluña.** Esta ley autonómica, establece las diferentes profesiones que existen en el ámbito del deporte, la cualificación que se necesita para acceder a cada una de ellas y una descripción pormenorizada de las funciones que se desarrollan en cada puesto.
- **III Convenio Colectivo Estatal de Instalaciones Deportivas y Gimnasios de 19 de septiembre de 2014, de la Dirección General de Empleo.** Este, consta de varios capítulos que hacen referencia a una serie de normativas y pasos a cumplir. Entre estos capítulos, destacan:
 - Capítulo II. Organización del trabajo.* En este apartado, se expone todo lo relacionado con la distribución de los puestos de trabajo dentro de la empresa.
 - Capítulo III. Contratos.* En este punto, se especifican los tipos de contrato, así como sus características, las normas de acceso al puesto, etc.
 - Capítulo V. Régimen económico.* Este, trata sobre el salario de los trabajadores, así como las horas extra, pluses de nocturnidad, etc.
 - Capítulo X. Salud laboral e IT.* En este, se detallan los derechos de los trabajos en cuanto a seguridad y salud en el trabajo.
- **Ley 7/85 de 2 de abril, reguladora de las bases del régimen local.** En sus artículos 85 y 86, habla sobre las sociedades mercantiles cuyo capital local es de titularidad pública, sobre la constitución, su razón de ser y su gestión.
Esta ley, al igual que otras normativas sobre las sociedades mercantiles de capital público, son importantes para esta investigación de Gim10, ya que al pertenecer estos a la empresa de capital público C10 Serveis i Manteniments S.L, su forma de gestionarse es diferente, sobre todo en el plano económico, ya que es el ayuntamiento de Cardedeu el que tiene que aprobar los presupuestos y el que controla su ejercicio económico.
- **Normativas, decretos y leyes sobre covid-19.** En esta época de pandemia, es importante también tener en cuenta las normativas

autonómicas, estatales o municipales que se lleven a cabo debido al avance de la pandemia y que puedan afectar al desempeño habitual de Gim10, como, por ejemplo, el cambio de aforos.

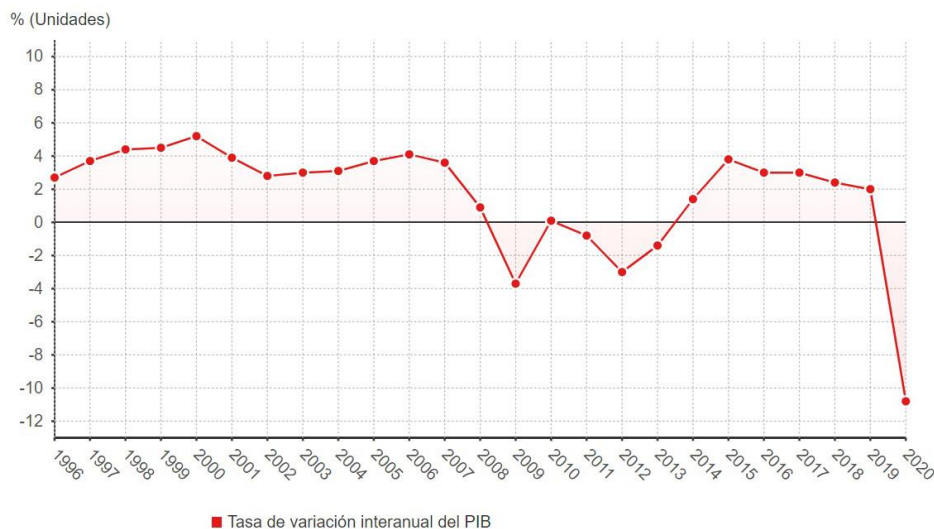
Factores económicos

La pandemia provocada por la covid-19, no solo ha dejado millones de muertos alrededor del mundo, si no que ha originado una grave crisis económica, no solo por la incidencia del virus, sino también debido a las medidas tomadas para intentar frenar su expansión.

En nuestro país, apenas tres días después de la declaración de la pandemia por la Organización Mundial de la Salud, se decretó un confinamiento domiciliario, que posteriormente se extendió hasta el punto de suspender toda actividad no esencial. Después de la disminución de las cifras, la situación pareció mejorar, pero la realidad es que 2020 y la primera mitad de 2021, han estado marcados por cierres de establecimientos, toques de queda y limitaciones de aforo, que han afectado especialmente al sector de la hostelería y la restauración.

El número de personas registradas como desempleadas en enero de este año, 2021, se situaba en 3.964.353, un 21,84% más que el año anterior en la misma fecha, antes del inicio de la pandemia. A lo largo del presente año, ha ido descendiendo este número, hasta situarse en 3.416.498, un 13,8% menos con respecto a comienzos del año, según datos recogidos por el Servicio Público de Empleo Español (SEPE).

Por otro lado, el PIB de nuestro país registró en 2020 un descenso histórico de 10,8%, según datos ofrecidos por el INE, superando con bastante diferencia a la caída sufrida en el inicio de la anterior crisis económica de 2008.

Gráfico 1. Evolución del PIB en EspañaFuente: www.epdata.es (2021)

Esto se debe, como ya se ha mencionado, a los efectos de la pandemia. En especial al efecto que esta y las medidas que se han tomado para frenarla han tenido sobre el sector de la hostelería, la restauración y el comercio, ya que no podemos olvidar que estos aportan un gran porcentaje del PIB de nuestro país con respecto a otros países.

En cuanto al sector del deporte y la actividad física, los últimos datos que tenemos disponibles se presentaron en el informe “Termómetro del ecosistema del deporte en España” realizado por PwC y por la Fundación España Activa con información del año 2018. En este señalaban que el sector del deporte aporta un 3,3% del PIB total de nuestro país y emplea al 2,1% de las personas en situación de empleo de nuestro país.

Previsión segundo semestre 2021 y ejercicio 2022

El avance del proceso de vacunación y la recuperación económica paulatina a nivel global, implica que en los próximos meses viviremos un crecimiento del PIB y una bajada del paro de nuestro país. El Banco Español prevé, en cuanto a l PIB, una subida del 6,2% y del 5,1% en 2021 y 2022 respectivamente, aunque también estima que la deuda pública se sitúe en el 118% del PIB de nuestro país.

Factores socio-culturales

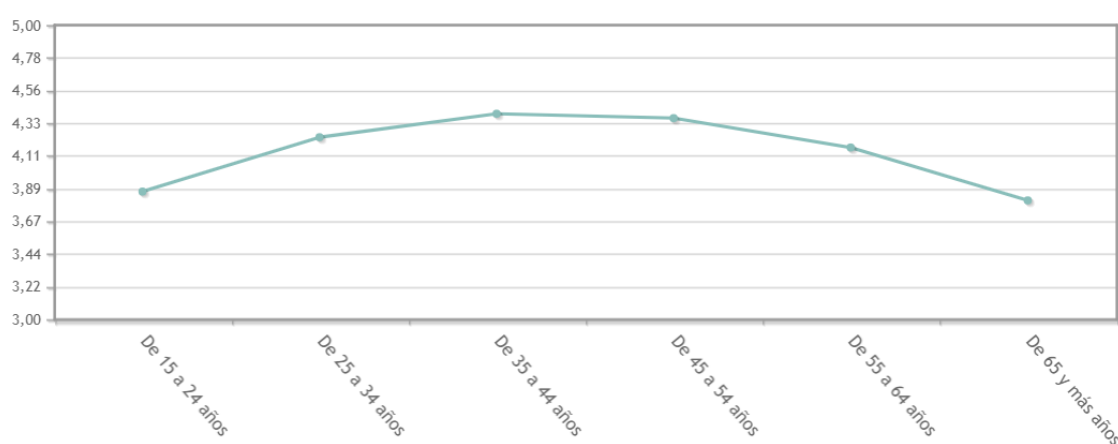
En España, al igual que en el resto del mundo, hay una tendencia al alza en cuanto a inclusión de hábitos saludables en la vida cotidiana. Según los datos

ofrecidos por el informe WIN World Survey 2019, que llevó a cabo el Instituto DYM en colaboración con WIN International, el 65% de los españoles afirman preocuparse con frecuencia por llevar un estilo de vida saludable, siendo las mujeres las que se preocupan más frente a los hombres. Del mismo modo, el grupo de edad que más se presta atención a esta cuestión son los mayores de 65 años, y el que menos las personas con edades comprendidas entre 45 y 54 años.

Este dato, no es extraño si nos fijamos en el incremento del porcentaje de personas que sufren sobrepeso u obesidad en nuestro país, que se sitúa en el 57,3% en el caso del total de los hombres de nuestro país, y en el 43,7% en el caso de las mujeres, según datos ofrecidos por el Instituto Nacional de Estadística (INE, 2021). Este dato es preocupante, debido a las complicaciones que puede suponer un índice de masa corporal mayor al recomendado, sin ir más lejos, es una de las comorbilidades más asociadas al desarrollo de evolución grave en el caso de contraer la Covid-19.

Por último, otro factor a tener en cuenta, en lo referente al peso del sector del deporte a nivel socio-cultural, son los niveles de estrés laboral que sufren las personas de nuestro país, ya que está demostrado que uno de los mejores remedios para este es el ejercicio físico, llegando incluso a ser recomendado por médicos. Según datos ofrecidos por el INE, en 2019 al menos el 40% de los trabajadores y más de la mitad de los empresarios afirmaban sufrir estrés debido a su puesto laboral. En el siguiente gráfico, podemos ver el nivel de estrés de los trabajadores en España baremado entre el 1 y el 7 y diseccionado en franjas de edad:

Gráfico 2: Nivel de estrés laboral en España según edad.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (2021)

Como podemos ver, este nivel de estrés es mayor en la franja de edad de 35 a 44 años, seguida de la franja de 45 a 54 años.

Todo lo anteriormente expuesto, nos muestra que la sociedad española es propicia al crecimiento del sector del deporte, debido a que hay una preocupación al alza por el bienestar y también se dan condiciones como el estrés laboral en el que este sector puede ser de gran ayuda.

Factores tecnológicos

El avance tecnológico está cada vez más presente en todos los sectores. En el mundo del deporte y del fitness no es una excepción y es que cada vez hay más formas en las que la tecnología se inserta en este modelo de negocio. Algunas de ellas son:

- **Maquinaria y accesorios:** cada vez, algunos gimnasios y centros deportivos, cuentan con maquinaria más tecnológica, que no solo sirve para hacer ejercicio, si no que a la vez que lo haces mide tus pulsaciones, oxígeno en sangre, frecuencia cardíaca, calorías quemadas, distancias recorridas, etc. Pasa lo mismo con los accesorios, que van desde las pulseras, hasta los cinturones de cardio. Además, esta maquinaria y estos accesorios no solo se encuentran en los gimnasios, sino que son vendidos al por menor, algunos a precios muy asequibles.
- **Apps de deporte:** del mismo modo que las anteriores, estas no solo son usadas por ciertos gimnasios y centros de deporte, si no que pueden estar al alcance de cualquier usuario que cuente con un dispositivo con acceso a internet. Estas, pueden ser de libre acceso o de pago. En la mayoría de los casos, los gimnasios que disponen de estas, las usan como software para el control de pagos, para distribuir información o incluso para ampliar servicios, subiendo clases online, y por tanto ofreciendo una mejor experiencia al usuario.
- **Redes sociales:** las redes sociales, se han convertido en un gran medio en el que podemos encontrar prácticamente de todo, entre otras cosas, rutinas de ejercicios grabadas y difundidas tanto por profesionales como por aficionados, lo que puede conllevar cierto riesgo.
Este recurso, brinda comodidad al usuario, ya que puede consumirlo desde casa y sin horarios específicos, en la mayoría de casos. Durante los primeros meses de la pandemia, en los que nos encontrábamos confinados, el consumo de este tipo de contenidos aumentó, por la imposibilidad de salir de casa, y algunos gimnasios y centros deportivos aprovecharon para subir este material a sus redes con el fin de mantener

a sus usuarios satisfechos y tratar de evitar pérdidas al recuperar la normalidad.

- **Clases presenciales con profesor virtual:** algunos centros, han aprovechado el auge tecnológico para ahorrar en costes, de modo que han optado por prescindir de algunos monitores y sustituirlos por videos previamente grabados que proyectan en la sala donde se lleva a cabo la clase, de modo que las clases pueden ser emitidas tantas veces como quieras, sin límites de horas ni turnos.

Factores ecológicos

La preocupación por el medioambiente es cada vez mayor, tanto en nuestro país como en el resto del planeta. Es por ello, que cada vez se crean más normativas que ayuden a proteger el medio natural o que penalicen los daños que se causen en él, a continuación, detallaremos algunas que podrían llegar a afectar a nuestra empresa:

- **Eco-Management and Audit Scheme:** más conocidas como EMAS y que en español se refieren a los sistemas comunitarios de ecogestión y auditoría. Es una herramienta voluntaria de gestión ambiental creada por la Unión Europea, que reconoce a las empresas que han implementado un Sistema de Gestión Medioambiental y dan cuenta periódicamente de esta buena gestión medioambiental mediante auditorías externas.
- **ISO 14001: 2015:** Esta, autoriza la implementación de un sistema de gestión Ambiental en la organización (SGA) con la finalidad de que las empresas adquieran ciertos compromisos con el cuidado y respeto del medioambiente. En ella, se incluyen varios puntos en los que se van detallando las tareas a realizar, y los requisitos que debe cumplir la organización para obtener la mentada certificación.
La persecución de esta certificación puede traer algunos beneficios a la empresa, como la reducción de costes por el uso de equipos más eficientes, que reducirán nuestros costes en energía, y una mejor reputación para la empresa, ya que el compromiso medioambiental es muy bien visto por una gran parte de los consumidores, entre otros.
- **Ley 5/2020, de 29 de abril, de medidas fiscales, financieras, administrativas y del sector público y de creación del impuesto sobre las instalaciones que inciden en el medio ambiente:** esta ley, da la oportunidad a las administraciones públicas catalanas a imponer sanciones fiscales, económicas o administrativas a las empresas que no

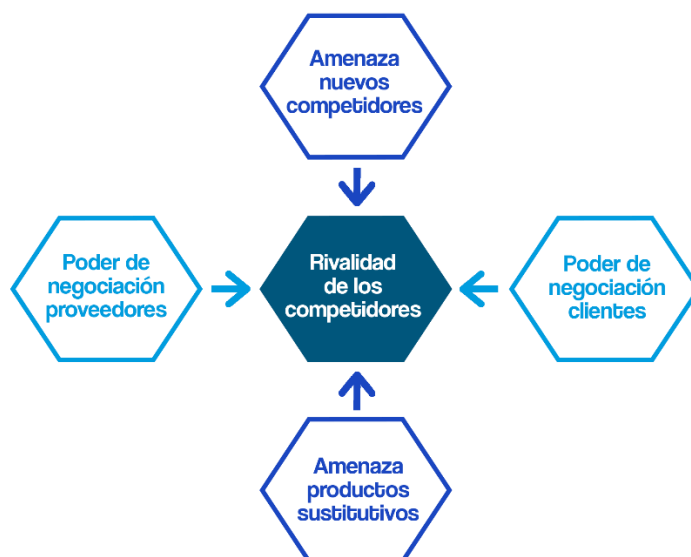
cumplan con ciertos requisitos medioambientales, así como la oportunidad de interponer impuestos a instalaciones que influyan de algún modo el medio natural.

7.1.2. Análisis del entorno específico

El análisis del entorno específico, se realiza con la intención de completar el del entorno general, y es que al contrario que el anterior, este análisis está pensado para conocer mejor el sector en el que está situado nuestra empresa, tal y como exponen Guerras y Navas (2014) este análisis está pensado para el estudio de “la parte del entorno más próxima a la actividad habitual de la empresa y que tiene que ver con el sector industrial al que la empresa pertenece y con el mercado al que se dirige” (p.53).

Este tipo de investigación tiene una gran importancia a la hora de tomar decisiones estratégicas a seguir por la organización, y el mejor análisis para conocerlo es el de las 5 Fuerzas de Porter que ayuda a conocer el atractivo del sector en el que se encuadra una organización y cuyo esquema es:

Ilustración 2. Esquema 5 Fuerzas de Porter.



Fuente: elaboración propia (2021)

Amenaza nuevos competidores

Moderado. El sector del fitness y de los centros deportivos está muy masificado en la actualidad, además existen más barreras de entrada que pueden hacer cambiar de opinión a los que se estén pensando entrar en el sector:

- **Gran inversión inicial:** al montar un negocio de estas características, es necesaria una gran inversión inicial, al igual que en otros sectores. El arrendamiento o la compra de un espacio grande que pueda albergar la maquinaria y el espacio necesario para desempeñar las funciones, sumado a los arreglos y las adaptaciones que es probable que se tengan que hacer en este espacio para que albergue el negocio, puede hacer que la persona que piense en montar un espacio de este tipo se lo piense. Además, es necesario mucho material y equipamiento que puede resultar muy costoso.

- **Problemas de financiación:** hoy en día, es muy difícil conseguir préstamos del banco para una gran inversión como la que sería necesaria para montar un negocio de estas características. Tampoco hay apenas subvenciones y/o ayudas que puedan servir a este fin, por lo que en la mayoría de casos la inversión inicial partiría directamente de la persona o grupo de personas que quieran iniciar el proyecto.

- **Sector masificado:** como se ha comentado al principio, es un sector en crecimiento y por lo tanto cada vez hay más establecimientos que se dedican a impartir los mismos servicios, por lo que la diferenciación y fidelización de clientes se hace muy importante.

Para las empresas que ya están en el sector, este último punto es muy importante, ya que al haber mucha oferta es necesario trabajar en la captación y fidelización de clientes por medio de una diferenciación competitiva del resto, que puede pasar por ofrecer nuevos o mayores servicios, mayor calidad, etc.

Amenaza productos sustitutivos

Moderado. La posibilidad de que surjan productos que puedan sustituir lo que se ofrece, depende en gran medida de lo que la empresa ofrezca. Así, aunque hay varios factores que podrían influir, la importancia está, como ya se ha comentado, en la distinción y en la calidad del servicio que se brinde. De estos factores que podrían influir, en este sector el más importante sería el económico. Un menor precio o incluso la gratuidad de llevar a cabo ejercicio físico de manera similar al que ofrece el centro podría decantar al consumidor por la opción. En base a esto, se debe tener en cuenta:

- **Áreas con máquinas de hacer ejercicio de uso público:** cada vez hay más parques y zonas públicas que instalan espacios con máquinas fitness

que a pesar de ser muy básicas pueden usarse para realizar ejercicios similares a los que se pueden practicar en un gimnasio o un centro deportivo, aunque sin pagar nada y al aire libre. Por otra parte, hay gente que contrata a entrenadores personales para que lo entrene aprovechando estas zonas que son de libre acceso para los ciudadanos. Uno de los inconvenientes, es que, al estar al aire libre, estas zonas están muy expuestas a las condiciones meteorológicas.

- **Deportes al aire libre:** parte de la población prefiere hacer ejercicio al aire libre, sin horarios y sin tener que pagar por su entrenamiento. Prefieren mantenerse en forma con deportes en entornos naturales y espacios abiertos, aprovechando deportes que se adaptan fácilmente a ello, como el running o el ciclismo, e incluso el senderismo. De crecer el número de personas que prefiere este tipo de actividades, la organización podría verse afectada, por eso es un factor a tener en cuenta, para poder mejorar los servicios ofertados y hacerlos más atractivos para los clientes.
- **Apps, gimnasios online y entrenadores redes sociales:** como ya se ha expuesto anteriormente, esta opción fue muy consumida durante el confinamiento, pero parece haber llegado para quedarse debido a que hay muchas personas que prefieren seguir clases deportivas por medio de videos o por indicaciones de aplicaciones, pues les resulta cómodo el hecho de que no tenga horarios y de poder practicarlos donde sea, solo con la condición de tener un dispositivo con acceso a internet, como se ha comentado en páginas anteriores.

Poder de negociación de los proveedores

Bajo. En cuanto al poder de los proveedores, entendidos estos como las empresas y personas que suministran los productos necesarios para llevar a cabo la actividad del centro, este es bajo, debido a que existe una gran variedad de proveedores entre los que podemos decidir.

El exceso de oferta en cuanto a los productos que se necesitan, en cuanto a que hay varias empresas que los pueden suministrar, plantea un beneficio para el negocio, ya que puede escoger aquel que más le convenga atendiendo a factores como el precio, la calidad de los productos o el buen servicio que nos ofrezcan.

Los proveedores con los que más tendrán que tratar en este tipo de negocio son los que suministren máquinas de ejercicio o productos de mantenimiento para estas.

Poder negociador de los clientes

Alto. Como ya se ha comentado a lo largo de la investigación, el sector del deporte está creciendo y cada vez se crean más negocios de esta tipología, lo que hace que haya un exceso de oferta que hace que el cliente tenga más posibilidades entre las que elegir y sea más exigente en cuanto a servicios y calidad, y también en cuanto a precios más bajos.

Del mismo modo, existen productos sustitutivos, como los mencionados anteriormente que pueden plantear un problema a la hora de captar nuevos clientes y que amplían el poder negociador de estos, al poder realizar actividades similares a las que se ofrecen de forma gratuita y con otros factores que podrían ser de interés del usuario.

Por otra parte, los datos ofrecidos por el Observatori Català de l'Esport en 2017 en la Comunidad de Cataluña un 45% de la población afirma realizar algún tipo de actividad física o deportiva con asiduidad, lo que supone una tendencia al alza en cuanto a los datos de años anteriores, y que es muy probable que haya crecido en los últimos años, debido, como se comentaba anteriormente, al aumento de la preocupación en cuanto a llevar un estilo de vida saludable, lo que es beneficioso para el negocio.

Otro factor importante, es la ubicación de las instalaciones, ya que, al estar en una zona no muy poblada, no cuenta con una gran competencia, aunque del mismo modo, tampoco cuenta con un gran volumen de población interesada en realizar actividades deportivas.

Por todo lo expuesto, es necesario realizar una buena estrategia que permita captar el mayor número de clientes y atraer a los de la competencia hacia el centro.

Competidores actuales

El último punto a tener en cuenta es la competencia actual del centro, ya que si queremos que el negocio prospere debemos captar más clientes que estos.

Como ya se ha mencionado anteriormente, al estar en una zona poco poblada, no existe una gran cantidad de centros que puedan considerar competencia en los alrededores, solo dos, que se analizarán en base al tipo de gestión que tienen, los servicios que ofrecen, sus herramientas de comunicación y sus precios.

L'esportiu de Llinars

Il·lustració 3. L'esportiu de Llinars.



Fuente: página web L'esportiu de Llinars (2021)

- **Servicios:** gimnasio, actividades dirigidas indoor, actividades dirigidas outdoor, piscina, cursos de natación, casal de verano, pádel, escuela de pádel, restaurante, entrenamiento personal, clases en streaming.
- **Gestión:** centro gestionado por Claror, una potente empresa especializada en gestión deportiva y de "lleure".
- **Comunicación:** Web amplia y completa, Instagram, Facebook, campañas de marketing, YouTube, etc.
- **Precios:** junio 2021 matrícula gratuita. Matinal 39.19 euros/mes. Fines de semana 36.80 euros/mes. Total 51.99 euros/mes. 3ª edad 36.15 euros/mes.

Squash Cardedeu

Ilustración 4. Squash Cardedeu.



Fuente: página web squash Cardedeu (2021).

- **Servicios:** Squash, ráquetbol, fútbol y basquet indoor, actividades dirigidas, fitness, piscina (no para entreno), cafetería, estética, fisioterapia, dietética.
- **Gestión:** Squash Cardedeu S.L.
- **Comunicación:** web sencilla, pero con información suficiente, Facebook, Instagram.
- **Precios:** matrícula 55 euros (incluye reconocimiento médico Dr. Klein). Matinal 31.95 euros/mes. Fitness o clases 39.95 euros/mes. 3ª edad 34.95 euros/mes.

7.2. Análisis interno

En las siguientes páginas, se analizará el aspecto interno de Gim10, para conocer los problemas que puede tener en este nivel, y de este modo poder complementar el análisis externo y conocer todos los factores a tener en cuenta en la posterior realización de estrategia del Plan Operativo Anual que se elaborará.

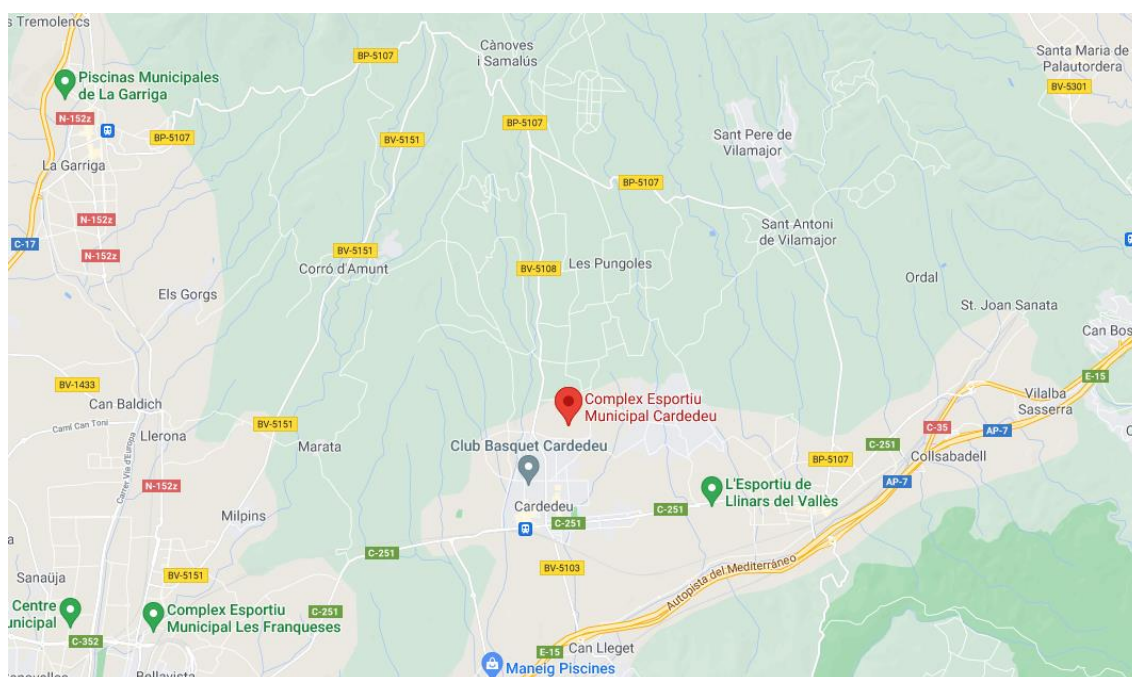
Los aspectos que se tendrán en cuenta sobre el centro son: la ubicación, los recursos con las que cuenta, las actividades que ofrece, los precios y los canales de comunicación de los que dispone. Al finalizar, se llevará a cabo un análisis

DAFO teniendo en cuenta todo lo observado durante los diferentes análisis que servirá como parte final de la investigación sobre el centro.

7.2.1. Ubicación

Gim10 está orientado principalmente a la población de Cardedeu y alrededores. Está ubicado en una zona residencial de Cardedeu en la Avenida Jaume Morató 22, 08440.

Ilustración 5. Ubicación Gim10.



Fuente: Google Maps (2021)

Se encuentra cerca de las poblaciones de Cànoves i Samalús, Sant Antoni de Vilamajor, Sant Pere de Vilamajor, Llinars del Vallès e incluso de Granollers y Les Franqueses, aspecto que, con la facilidad de aparcamiento y el hecho de ser una instalación no masificada, hace que un número elevado de personas que no son de la población decidan entrenar en él.

7.2.2. Recursos

Recursos Organizacionales

Desde que Gim10 es gestionado por C10 Serveis y Manteniments S.L., no dispone de ningún procedimiento, ni manual de procesos, debido a que la anterior empresa que gestionaba el complejo deportivo se llevó toda esta

documentación. Tan sólo se han podido mantener algunos documentos Excel de planificación de mantenimiento, cierre de caja, etc.

No se ha llegado a tener ningún documento donde volcar las asistencias de dirigidas, ni procedimientos. Por ejemplo, cuando un usuario rellena una hoja de quejas, sugerencias o felicitaciones, está puede estar durante 3 años sin ser contestada ni que se lleve ningún tipo de seguimiento.

Tampoco, cuenta con elementos básicos como una misión, una visión y valores que ayuden a guiar la empresa y desarrollarla ya que no ha existido ninguna planificación estratégica ni objetivos que no fuera el de mantener el gimnasio como se dejó.

No ha sido hasta la llegada de la pandemia, acarreado la pérdida de más del 50% de abonados y la marcha del último coordinador, que la gerencia de C10 Serveis y Manteniments S.L., se ha visto en la necesidad de buscar alguna forma de impulsar el centro de forma diferente, partiendo desde prácticamente desde la nada.

Recursos físicos e instalaciones

La maquinaria de fitness, pesas y ordenadores están la mayoría obsoletos, debido a que la antigua empresa concesionaria no invirtió y tampoco se hizo durante estos 3 primeros años de gestión municipal.

No ha sido hasta este 2021, que se ha empezado a invertir en nuevo material tangible adaptándose a las necesidades del momento, quedando pendiente para el año 2022 maquinaria como 5 estaciones, bicicletas de ciclo indoor, etc.

En cuanto a las instalaciones, Gim10 dispone de:

- 2 piscinas interiores climatizadas: una de entrenamiento de 25 x 12,5 metros con 6 carriles y una de aprendizaje de 12 x 6 metros
- 1 piscina exterior de 237 m2 con 658 m2 de solárium. Abierta solo en temporada de verano
- Zona exterior multideportiva de 2200 m2, con circuito de calistenia, máquina de fitness en exterior, pista con césped artificial y sombra orgánica, y material de entrenamiento funcional para exterior
- 3 sala de actividades dirigidas:
 - Sala 1: 100 m2 (antiguamente para actividades dirigidas suaves, desde el inicio de la pandemia de la Covid-19 se usa sólo para máquinas de cardio de fitness)
 - Sala 2: 131 m2

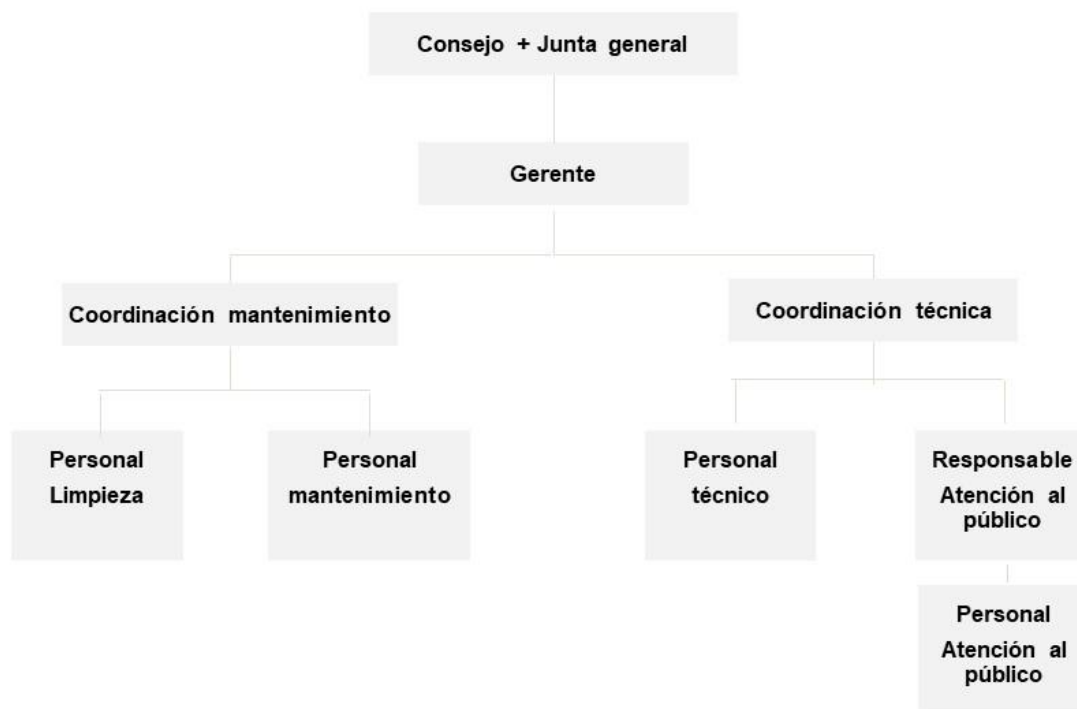
- Sala 3: 100 m2 (antiguamente sólo para Spinning, actualmente desde el inicio de la pandemia de la Covid-19 multifuncional, para hacer varias AADD)
 - 3 pistas de pádel
 - Sala de fitness de 300 m2
 - 2 vestidores de abonados/as de 100m2 cada uno
 - 2 vestidores de grupos (cursillos natación) de 55 m2 cada uno
 - 1 bañera de hidromasaje de 2 m2
 - 1 sauna seca (actualmente cerrada por normativa covid-19)
 - 1 baño de vapor (actualmente cerrado por normativa covid-19)

Personal

El área del Gim10 dentro de la empresa C10 serveis y manteniments S.L., dispone de un total de 23 trabajadores en plantilla, que se compone de 4 personas encargadas de la recepción, 5 personas encargadas del mantenimiento, 3 personas encargadas de la limpieza y 12 del área técnica, que se corresponde con los socorristas, las actividades dirigidas y entrenadores fitness.

A continuación, en la siguiente página, se muestra un el organigrama de este sector de la empresa para ver cuál es la cadena de mando que rige dentro de la misma:

Ilustración 6. Organigrama Gim10.



Fuente: elaboración propia (2021).

Como se puede observar, no existe el papel de director, pasando directamente del Gerente de todo C10 S.L., que gestiona prácticamente todos los servicios públicos de Cardedeu, a la coordinación de Gim10, haciendo que la gestión y posibilidad de mejora sea muy complicada.

7.2.3. Actividades y servicios

En cuanto a los servicios y actividades que ofrece Gim10, a continuación, se muestra un listado:

- **Fitness:** disposición libre de diferentes máquinas y material de fitness, así como entrenamiento funcional (incluido en la cuota).
- **Rutinas:** rutinas genéricas y personalizadas para fitness y entreno personal (incluido en la cuota).
- **Actividades dirigidas:** más de 84 actividades dirigidas semanales. Estas, están incluidas en la cuota, y para poder asistir es imprescindible la reserva previa. Algunas de ellas son:
 - Tonificación.
 - Tbc.
 - Tbc suave (orientado a personas mayores).

- Body Pump.
 - Crosstraining.
 - Body Combat.
 - Pilates.
 - Estiramientos.
 - Zumba.
 - Core postural (rehabilitación postural).
 - Cycling.
 - Gap (gluteos, abdomen y piernas).
 - Bodybalance.
 - Core.
 - Aquagim.
 - Aquafons (piscina profunda).
-
- **Entrenamientos personales:** no incluidos en cuota. Orientados tanto entreno en sala, pádel o piscina.
 - **Escuela de pádel:** actualmente no está activa debido a falta de monitor. No incluido en cuota.
 - **Cursos de natación:** no incluido en cuota (desde 6 meses hasta adultos).
 - **Aerodance:** no incluido en cuota. Clases de baile para niños y niñas de 2o de primaria hasta ESO.
 - **Fiestas de cumpleaños:** actualmente no activo.

7.2.4. Precios

En Gim10 disponen de distintos precios de acuerdo con la asiduidad con la que se acuda, el grupo de edad, las actividades a realizar, etc. A continuación, se muestra una tabla con los precios desglosados:

Tabla 1. Precios Gim10.

TIPO DE ABONO	EDAD	ACCESO	INSCRIPCIÓN	CUOTA MENSUAL	DISPOSICIÓN CARNET
Preinfantil	0 a 5	Uso ilimitado	Gratis	Gratis	6,00€
Infantil General	6 a 12	Uso ilimitado	30,00€	27,75€	
Joven I	13 a 15	Uso ilimitado (limitado a fitness de 16h a 19h de L a V + S de 8h a 13h)	30,00€	29,00€	
Joven II	16 a 25	Uso ilimitado	30,00€	33,00€	
Joven Activat	13 a 18	L-X-V o M-J-V de 15h a 18h	30,00€	21,00€	
Completa tu entrenamiento	Jugadores de entidades deportivas de Cardedu de 13 a 18	L-X-V o M-J-V de 15h a 18h	30,00€	21,00€	
Adulto General	26 a 64	Uso ilimitado	30,00€	41,60€	
Adulto General Duo		Uso ilimitado	30,00€	37,95€	
Adulto Mañana		7h a 16h de L a V + fin de semana	30,00€	34,95€	
Adulto Tarde		20h a 23 de L a V + fin de semana	30,00€	32,95€	
Gente Mayor General	+ 65	Uso ilimitado	30,00€	28,00€	
Familiar	Pareja + hijos hasta 15 años	Uso ilimitado	1r 30,00€ 2n. y 3r 22,50€	95,90€	

Fuente: elaboración propia (2021).

7.2.5. Canales de comunicación

Gim10, cuenta con varios canales de comunicación digitales, tales como su página web, y redes sociales como Facebook o Instagram.

Página web

Ilustración 7. Página web Gim10.



Fuente: Página web Gim10 (2021).

Esta página web, cuenta con información sobre los horarios del centro, su ubicación, las instalaciones de las que dispone, los servicios y actividades que ofrece, noticias de interés sobre el centro y galería de imágenes. También cuenta con una pasarela a través de la que realizar reservas de espacios y enlaza con las formas de contactar con la empresa si se necesita y con las redes sociales de las que dispone.

Facebook

Cuenta con una página de Facebook con 328 seguidores y 297 “me gusta”, en la que publica habitualmente una vez a la semana, sobre todo información sobre horarios y servicios y actividades disponibles.

Instagram

También dispone de una cuenta de Instagram con 742 seguidores en la que publica con la misma asiduidad y el mismo tipo de información.

YouTube

Por último, cuenta con una página de YouTube en la que tiene 171 suscriptores y en la que tiene subidos varios videos, la mayoría de ellos se corresponden con entrenamientos grabados, aunque hace varios meses que no se publica material nuevo.

7.2.6. Análisis DAFO

Tabla 2. Análisis DAFO Gim10.

DAFO	
Fortalezas	Debilidades
Precios económicos y sin cuota de inscripción. Equipo técnico muy cercano al usuario (centro social). Buena relación interna entre el equipo técnico. Variedad de actividades. Centro ubicado en un entorno residencial, rodeado de naturaleza. Fuerte sentimiento de pertenencia por parte de la población de Cardedeu y alrededores. Instalación adaptada a personas con discapacidad física. Medidas COVID bien implementadas. B5 B6 Gran espacio exterior con potencial para nuevas actividades.	Malestar interno general trabajadores. Organización interna inexistente. No existencia manual procesos/protocolo/funciones. No hay un plan estratégico ni objetivos a corto, medio y largo plazo Trabajadores descontentos con condiciones laborales. No disponemos de matrícula de inscripción abonados. Ocasiona excesiva rotación de altas y bajas. Excesiva facilidad para realizar bajas, y cuotas temporales por parte del personal de atención. Facilidad para pagar las cuotas y cursillos en efectivo, incluso fuera de plazo. Centro y maquinaria antiguos. Gran porcentaje del personal antiguo con procedimientos anticuados y poco rendimiento. No hay un seguimiento ni control de usuarios. Espacio de pádel infrautilizado. Empresa sin Misión, Visión y Valores. Excesiva cartelería, causa confusión y exceso de información. no se ha hecho formación interna en años.
Oportunidades	Amenazas
Poca competencia real. Cantidad elevada de población potencial. Amplia disponibilidad de espacio exterior para actividades y entrenamientos. Disponibilidad de espacio natural alrededor. Posibilidad de formación trabajadores.	Fuerte competencia en Llinars, población vecina. No posibilidad de realizar ofertas y promociones. Instalación actualmente con un 50% de abonados en comparación con octubre 2020. Creación de diversos centros de entrenamiento en los alrededores. Crisis económica derivada del COVID. Gran % de la población tiene miedo a venir por el COVID.

Fuente: Elaboración propia (2021)

Para la realización del DAFO, así como de las estrategias básicas se ha utilizado una herramienta online facilitada por el Ministerio de industria, comercio y turismo (dafo.ipyme.org/dafos).

Estrategias básicas a partir del análisis DAFO

A partir de los datos introducidos en el DAFO, se han establecido las principales estrategias más convenientes para este plan, teniendo en cuenta que cada estrategia puede incluir una o varias acciones.

Estrategias defensivas.

1. Establecer un protocolo de atención al usuario y seguimiento. De forma general, teniendo un protocolo de actuación interno, se conseguirá ofrecer una

imagen corporativa más fuerte, profesional y un mejor acompañamiento del usuario.

2. Publicitar precios económicos sin permanencia. Aprovechando que no tiene matrícula, impulsar este beneficio juntamente con mejoras por fidelización. Por ejemplo, a más antigüedad más beneficios (no incluidas bajas temporales).

Estrategias adaptativas.

1. Formación trabajadores para nuevas actividades o servicios. Aprovechando el potencial de nuevos usuarios, es el momento de formar a la plantilla en nuevas actividades con tal de cubrir el máximo de potenciales servicios demandados, tras, previamente hacer un estudio.

2. Renovación instalación. Renovación, si no total por falta de presupuesto, parcial pero muy visual de la instalación. Comenzando por la pintura con colores más actuales y renovación o compra de la maquinaria más usada en la temporada de primavera verano con la intención de recuperar usuarios más activos.

Estrategias ofensivas.

1. Impulso a la zona exterior con creación de nuevas áreas de entrenamiento. Creación de zona de entrenamiento exterior con sombra de 18 x 12 metros. Instalación de un container con material de entrenamiento funcional e instalación de estructura de calistenia.

2. Realización de actividades en los alrededores abiertos a la población. Campaña de marketing. Hacer jornadas de todas las actividades abiertas a toda la población, con la intención que las prueben gratuitamente y conozcan nuestros trabajadores. No es necesario que accedan al Gim10, se pueden transportar a otra parte del pueblo.

Estrategias de supervivencia.

1. Nuevas estrategias de fidelización. Gim10 hasta ahora no ha necesitado hacer campañas de marketing ni fidelización debido a la escasa competencia. No obstante, ahora que el mercado va creciendo es momento de establecer unas nuevas estrategias de fidelización: ganancia de puntos o beneficios por antigüedad, descuentos a familiares, etc.

2. Creación de un manual organizativo. Creación de manuales de gestión. Comenzando por un POA en base a un principal objetivo estratégico.

8. Cuestionario online

Se realizó un cuestionario online, el cual se encuentra en el Anexo 1. Los resultados obtenidos han sido los siguientes:

Respecto a la **tipología personal**, el 67,8% tienen entre 41 y 65 años, trabajan por cuenta propia o son autónomos, siendo hombres el 59,3%. El 47,5% considera que tiene un trabajo activo, alternando estar de pie y sentados, ante un 32,7% que siempre están sentados. Los salarios rondan los 1100-1600 y los 1700-2500 euros, con un 39,5% y un 28,6% respectivamente. El 80% de los/as encuestados están casados o en pareja.

Teniendo en cuenta que esta pregunta tuvo 152 respuestas, frente a las 236 de las anteriores, los encuestados tienen hijos con una franja de edad mayoritaria de 6 a 17 años.

Hay un espacio reservado a las pocas personas que confirman **no realizar actividad física**, con diversos motivos, especificando que, si los solucionasen, la mayoría sí realizaría, o tal vez.

Los y las que sí realizan, un 47,9% lo hacen 3/4 días por semana.

Respecto a las **tendencias** son las más valoradas por orden de más a menos: entrenamiento al aire libre, promoción de la salud en el trabajo, profesionales certificados, ejercicio como medicina, entrenamiento personal, seguido y bastante igualado por: ejercicio y pérdida de peso, y programas para personas mayores.

En cuanto a las **motivaciones** de hacer ejercicio físico, las más relevantes son: por el simple hecho de hacer, por satisfacción personal, para desconectar y para mejorar la salud. Curiosamente, vemos reflejada la necesidad de hacer actividad física más por un aspecto psíquico o de salud que por estética o rendimiento.

Referente a **con quien** practicar, a un 55% le gusta a veces solo y a veces acompañado, y a un 49% le gusta practicar solo/a.

Un 62% tienen **seguro médico**, demostrando la importancia que le dan a su salud y la predisposición a poner en prioridad servicios especializados.

En el apartado **RRSS** la mayoría utiliza en orden de más a menos: Instagram, Facebook, webs, YouTube, etc. el resto el uso es menor.

Referente a **tecnologías**, un tema en auge sobre el que es importante mantenerse al día, un 73% utiliza tecnología *Wearable*, y un 49,2% considera importante usar la información que les aporta para sus entrenamientos.

En un **centro deportivo**, dan más importancia de más a menos: disponer de conectividad a internet, plataforma de entrenamiento, compatibilidad con *wearables*, personalización de contenidos, y compatibilidad con Apps. Prácticamente la mayoría de las opciones ha ganado la puntuación máxima.

En referencia a los **servicios** deseados en un centro, por orden de más a menos reclaman: fisioterapeuta (con un 77%), entrenamientos personales (con un 73,5%), nutricionista, y después entrenamientos funcionales y actividades dirigidas. El resto de las opciones no tiene una puntuación significativa.

En cuanto a las **cualidades** que desearían en un centro deportivo están valoradas de más a menos: profesionales cualificados (coincidiendo con una de las primeras preguntas del cuestionario), amabilidad y atención, limpieza, no aglomeraciones, un buen equipo multidisciplinar y proximidad a casa o trabajo.

Para finalizar, el **importe** que estarían dispuestos a pagar por una cuota mensual, un 40% estaría entre los 31-50 euros, un 20,6% 21-30 euros, y un 25% dependería de ella relación calidad precio. Respecto a servicio de una hora la disposición empeora: un 36% 21-30 euros, un 20% 10-20 euros y un 21.5% depende de la relación calidad precio.

Este cuestionario, juntamente con todo el análisis anterior, no aporta una información valiosa de cara a crear el Plan Operativo 2022.

Como, por ejemplo, ampliar la oferta a un público más maduro, ofrecer más facilidades o publicidad de las cuotas duo y familiar. Procurar atraer al público potencial con retos, aspectos más emocionales o sociales, llevando el gimnasio al pueblo, incluso ofreciendo actividades simultaneas infantiles y de adultos tanto para mujeres y hombres, o bien servicio de guardería, para aquellas personas que no pueden realizar actividad física por sus hijos/as.

Hay un aspecto que ha salido reflejado dos veces y votado en mayoría, y es el hecho de disponer de personal cualificado y de entrenamientos personales.

También, durante todo el cuestionario la conjunción de las diferentes respuestas denota una necesidad de convertir el gimnasio en un centro social, un centro donde puedan darse actividades más emocionales, donde sea un punto de reunión, de encuentro, de diversión, donde la actividad física sea el nexo de unión.

En los siguientes apartados, gran parte de estas resoluciones se verán reflejadas.

9. Plan Operativo Anual

Tras el análisis en profundidad en Gim10 más el cuestionario online, se han podido detectar ciertas áreas que pueden mejorar para ayudar a crecer a la empresa durante el próximo año 2022. En las siguientes páginas, se detallarán los objetivos para este periodo, así como la estrategia a seguir para cumplirlos mediante la elaboración de una propuesta de Plan Operativo Anual.

Si bien, no se desarrollaran todos los objetivos, debido a la posibilidad de crearse un trabajo excesivamente extenso, sí se comentarán algunos de ellos.

9.1. Objetivos estratégicos generales del Plan Operativo anual

En primer lugar, se definirán los objetivos estratégicos generales de este POA. Es esencial enfocar desde estos los ejes estratégicos, objetivos y acciones a llevar a cabo para cumplirlos. Estos objetivos estratégicos son:

1. Volver a disponer de un mínimo 2200 abonados activos.
2. Aumentar los beneficios en un 10%.
3. Gestión eficaz y eficiente de recursos.
4. Redefinición y rediseño de la marca.
5. Mejora de la estructura organizativa.
6. Especialización de los profesionales del equipo de trabajo.

9.2. Ejes estratégicos

Se establecen diferentes líneas y acciones operativas en relación de los diferentes objetivos, siempre orientado para una organización y gestión eficiente.

Estas líneas, agrupan los objetivos estratégicos generales anteriormente fijados, para posteriormente definir los objetivos y las acciones a realizar dentro de cada uno:

- **Eje estratégico I: redefinición y rediseño de la marca.** Actualmente Gim10 no dispone de todos los elementos que definen la imagen y las directrices según las cuales actúa la empresa en sus diferentes ámbitos. Es por ello, que es importante dotar a la marca de una imagen tanto a nivel visual, como a nivel de identidad de la organización, para así diferenciarla del resto y dotarla de personalidad propia.
- **Eje estratégico II: mejora de la estructura organizativa de Gim10 y especialización del personal.** Tal y como se ha expuesto anteriormente,

la empresa no cuenta con los procesos y documentos necesarios para llevar a cabo una gestión eficaz y eficiente de la misma. Del mismo modo, no está claramente diferenciada la actividad o actividades que realizan las diferentes personas que trabajan en ella, pudiendo desempeñar varias tareas diferentes la misma persona, por ello, se hace necesario favorecer esa especialización del personal, lo que ayudará a dar un mejor servicio a los usuarios y a la mejora de las condiciones laborales del personal.

- **Eje estratégico III: aumento y fidelización de clientes.** Debido a las pérdidas ocasionadas por la covid-19, es necesario el crecimiento del número de abonados del centro. Por ello, es importante en primer lugar atraer nuevos clientes, pero también la fidelización de clientes, a fin de poder retenerlos y que de este modo sea factible este crecimiento.
- **Eje estratégico IV: mejora de las instalaciones y los recursos de la organización.** Este punto está muy relacionado con el anterior. Si se mejoran las instalaciones y se dota de nuevos recursos al centro, esto favorecerá la satisfacción de los clientes y favorecerá a su fidelización, así como también será un reclamo para atraer nuevos usuarios.

9.3. Objetivos específicos

En base a los ejes estratégicos y los objetivos generales mencionados en anteriores páginas, se han establecido los siguientes objetivos específicos, con las consiguientes acciones a realizar para su cumplimiento:

Eje estratégico I: redefinición y rediseño de la marca.

Objetivo 1. Definir una política deportiva y social que permita identificar claramente la filosofía del centro.

- OP1.1. Crear la misión, visión y valores.

Objetivo 2. Creación de una imagen corporativa actual y estética que aumente la visibilidad de la marca y unifique el espectro visual de la marca.

- OP2.1. Creación de manual de identidad corporativa.
- OP2.2. Creación de manual de usos y estilo para las redes sociales y la página web.

Eje estratégico II: mejora de la estructura organizativa de Gim10 y especialización del personal.

Objetivo 3. Optimización de procesos internos.

- OP3.1. Creación de manual de procesos operativos por áreas.
- OP3.2. Definir el organigrama interno.
- OP3.3. Mejorar la infraestructura del departamento de gestión.
- OP3.4. Creación de indicadores de seguimiento específicos para las diferentes áreas.
- OP3.5. Optimización de procesos en ordenes de trabajo e incidencias.
- OP3.6. Formación de la plantilla de mantenimiento en nuevas tecnologías.

Objetivo 4. Promover la especialización profesional del equipo de trabajo.

- OP4.1. Creación de manual de funciones y responsabilidades.
- OP4.2. Establecer un calendario formativo para trabajadores.
- OP4.3. Buscar nuevo personal laboral con nuevas capacidades para complementar el equipo actual.

Eje estratégico III: aumento y fidelización de clientes.

Objetivo 5. Aumentar la fidelización de clientes.

- OP5.1. Promover productos o servicios actuales mediante campañas de comunicación.
- OP5.2. Crear nuevos servicios.
- OP5.3. Premiar la fidelización y antigüedad.
- OP5.4. Crear campañas relacionadas con responsabilidad social.

Objetivo 6. Atraer a potenciales clientes.

- OP6.1. Crear campañas de marketing.
- OP6.2. Ofrecer actividades abiertas al público.
- OP6.3. Lanzamiento periódico de promociones.

Eje estratégico IV: mejora de las instalaciones y los recursos de la organización.

Objetivo 7. Actualizar la imagen e infraestructura de la instalación.

- OP7.1. Realizar un mantenimiento correctivo y preventivo de la instalación deportiva.
- OP7.2. Pintar con nuevos colores actuales la instalación.
- OP7.3. Renovación de maquinaria de fitness.

9.4. Desglose del Plan Operativo Anual.

En las siguientes páginas, se muestran los cuadros operativos de los diferentes objetivos de este Plan Operativo Anual. Se han separado por objetivos para hacer más fácil su visionado.

Cada acción dentro de cada objetivo lleva aparejada una fase inicial de planificación que se realizará en los meses anteriores al inicio del año 2022 o durante este, la ejecución, así como también están sujetos a informes periódicos trimestrales a nivel cualitativo y cuantitativo, cuando sea preciso, para conocer el avance de cada una de estas acciones, y de este modo poder tener un mayor control sobre ellas y poder ir corrigiendo imprevistos sobre la marcha.

Tabla 3. Cuadro operativo objetivo 1.

Objetivo 1: Definir una política deportiva y social que permita identificar claramente la filosofía del centro.																
ACCIONES	PRESUPUESTO	INDICADORES	RECURSOS NECESARIOS	CRONOGRAMA												RESPONSABLE
				E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
OP11. Crear la misión, visión y valores.	0€.	Disponer del documento con la misión, visión y valores y que el 100% del personal lo conozca.		X											Gerente y coordinación técnica	

Fuente: elaboración propia (2021).

Tabla 4. Cuadro operativo objetivo 2.

[illegible]

Fuente: elaboración propia (2021).

Tabla 5. Cuadro operativo objetivo 3.

Objetivo 3. Optimización de procesos internos.																
ACCIONES	PRESUPUESTO	INDICADORES	RECURSOS NECESARIOS	CRONOGRAMA												RESPONSABLE
				E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
OP3.1. Creación de manual de procesos operativos por áreas.	0€	Creación de un manual de procesos para cada una de las áreas, que permita el correcto desarrollo de las actividades.		X	X	X	X	X	X							Gerente, coordinación técnica y coordinación de mantenimiento.
OP3.2. Definir el organigrama interno.	0€	Redefinición del organigrama interno. Mejora de la estructura de mando de Gim10.		X	X											Gerente, coordinación técnica y coordinación de mantenimiento.
OP3.3. Mejorar la infraestructura del departamento de gestión.	0€	Mejora de la infraestructura del departamento de gestión.		X	X	X	X	X	X							Gerente
OP3.4. Creación de indicadores de seguimiento específicos para las diferentes áreas.	0€	Creación de indicadores y formularios para el seguimiento de cada area de trabajo.		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Gerente, coordinación técnica y coordinación de mantenimiento.
OP3.5. Optimización de procesos en órdenes de trabajo e incidencias.	0€	Creación de un sistema de documentos, plantillas y formularios que organice las diferentes incidencias, ordenes y sugerencias		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Gerente, coordinación técnica y coordinación de mantenimiento.
OP3.6. Formación de la plantilla de mantenimiento en nuevas tecnologías.	300€	Organización cursillo para personas de mantenimientos sobre nuevas tecnologías	Contratación de un profesional para que imparta el cursillo Disposición de un espacio con elementos tecnológicos (puede ser de titularidad pública)			X	X									Gerente

Fuente: elaboración propia (2021).

Tabla 6. Cuadro operativo objetivo 4.

Objetivo 4. Promover la especialización profesional del equipo de trabajo.																
ACCIONES	PRESUPUESTO	INDICADORES	RECURSOS NECESARIOS	CRONOGRAMA												RESPONSABLE
				E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
OP4.1. Creación de manual de funciones y responsabilidades.	0€	Creación manual de funciones y responsabilidades. Mejorar la satisfacción del personal.		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Coordinación técnica y coordinación de mantenimiento.
OP4.2. Establecer un calendario formativo para trabajadores.	3000€	Organización de cursos para cada especialidad del cuerpo técnico de Gim10. Mejora satisfacción del personal. Mejora calidad del servicio.	Contratación de personal especializado para impartir cursos				X	X	X							Gerente y coordinación técnica.
OP4.3. Buscar nuevo personal laboral con nuevas capacidades para complementar el equipo actual.	20000€	Contratación de al menos dos personas nuevas con capacidades que complementen al resto del equipo.	Contratación nuevo personal.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Gerente y coordinación técnica.

Fuente: elaboración propia (2021).

Tabla 7. Cuadro operativo objetivo 5.

Objetivo 5. Aumentar la fidelización de clientes.													
ACCIONES	PRESUPUESTO	INDICADORES	RECURSOS NECESARIOS	CRONOGRAMA									
				E	F	M	A	M	J	J	A	S	O
OP5.1. Promover productos o servicios actuales mediante campañas de comunicación.	100€.	Promociones pagadas en RRSS del centro en épocas inscripciones. Conseguir mayor afluencia de usuarios en clases y actividades poco frecuentadas.		X	X							X	X
OP5.2. Crear nuevos servicios.	5000€.	Creación de al menos 2 servicios nuevos que puedan interesar a los usuarios del centro.		X	X	X	X						
OP5.3. Premiar la fidelización y antigüedad.	0€.	Creación de un sistema de puntos con incentivos que premien a los usuarios que se quedan. Retener a un 60% de las nuevas matrículas de 2022.		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
OP5.4. Crear campañas relacionadas con responsabilidad social.	100€.	Creación de campaña gráfica de responsabilidad social.	Contratación de freelancer que diseñe la campaña.	X	X								X

Fuente: elaboración propia (2021).

Tabla 8. Cuadro operativo objetivo 6.

Objetivo 6. Atraer a potenciales clientes.																
ACCIONES	PRESUPUESTO	INDICADORES	RECURSOS NECESARIOS	CRONOGRAMA												RESPONSABLE
				E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
OP6.1. Crear campañas de marketing.	500€	Creación de campaña pagada en RRSS. Conseguir un 20% más de abonados al centro.	Contratación de agencia o freelance que cree la campaña.	X	X	X							X	X		Gerente y persona encargada actualmente de las RRSS.
OP6.2. Ofrecer actividades abiertas al público.	300€	Organización de al menos 4 actividades abiertas a vecinos de Cardedeu en espacios públicos. Conseguir un 20% más de abonados al centro.	Entrenador del centro. Material necesario para la clase, como steps, cintas elásticas, etc.			X	X	X								Coordinación técnica y cuerpo técnico Gim10.
OP6.3. Lanzamiento periódico de promociones.	500€	Creación de promociones para nuevos usuarios. Difusión campaña promociones en RRSS. Conseguir un 20% más de abonados al centro.	Contratación freelancer o agencia de publicidad para crear gráficos promociones.	X	X	X							X	X		Gerente y coordinación técnica y persona encargada de RRSS.

Fuente: elaboración propia (2021).

Tabla 9. Cuadro operativo objetivo 7.

Objetivo 7. Actualizar la imagen e infraestructura de la instalación.																
ACCIONES	PRESUPUESTO	INDICADORES	RECURSOS NECESARIOS	CRONOGRAMA												RESPONSABLE
				E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
OP71. Realizar un mantenimiento correctivo y preventivo de la instalación deportiva.	5000€	Mantenimiento correctivo y preventivo de las instalaciones del centro.	Material necesaro para el mantenimiento y los arreglos.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Coordinación de mantenimiento y equipo de mantenimiento.
OP72. Pintar con nuevos colores actuales la instalación.	3000€	Pintar instalaciones colores actuales.	Material necesario para pintar todo el centro, como pintura, brochas, etc.	X	X	X										Coordinación de mantenimiento y equipo de mantenimiento.
OP73. Renovación de maquinaria de fitness.	20000€	Renovación de, al menos, el 10% de la maquinaria de fitness del centro.	Material nuevo fitness.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Gerente y coordinación técnica.

Fuente: elaboración propia (2021).

10. Desarrollo de acciones

Tal y como se explicado en la introducción del tema 9, si bien, no se describirán todas las acciones, sí se ahondará en algunas de ellas.

10.1. OP1.1. Misión, Visión y Valores

Debido a la gran importancia en la imagen de la empresa, y a que no existía, se ha considerado la primera de las acciones.

Han sido creados teniendo en cuenta la realidad de la instalación y la finalidad de uso que ha querido dar el Ayuntamiento de Cardedeu al municipalizar el centro.

Misión

Garantizar que Gim10 sea la primera elección de la población de Cardedeu y alrededores, ofreciendo un espacio agradable, familiar y cercano donde poder realizar actividad física, lúdica y relajarse.

Visión

Ser una de las mejores instalaciones deportivas de la zona, sin perder la esencia familiar, ofreciendo diversidad de servicios en el sector deportivo adaptándonos a las necesidades de los usuarios, contribuyendo al desarrollo y crecimiento de la actividad física de la población de Cardedeu y alrededores.

Valores

Los siguientes valores se han decidido teniendo en cuenta la relación con los objetivos de la empresa:

- **Servicio.** Avanzarnos a las necesidades de los usuarios y usuarias, tanto deportivamente como en estilos de enseñanza.
- **Calidad.** Ofrecer servicios que cumplan o superen las expectativas de nuestros usuarios/as.
- **Profesionalidad.** Sin perder la esencia familiar y cercana que pretendemos, buscar la excelencia en competencia, formación y trato.
- **Humano.** Trato personalizado.
- **Eficacia.** En la gestión administrativa, de atención y servicios.
- **Compromiso ambiental.** Con un uso eficiente de la energía, instalación de caldera de biomasa, gestión responsable del agua sanitaria con pulsadores temporizados, entre otras acciones.

10.2. OP3.2. Definir el organigrama interno.

Nuestra intención, y según ha expresado gerencia, es que vuelva a haber el papel de dirección deportiva, respaldado por coordinación, para ello es necesario redefinir el organigrama, si bien sabemos que esto no podrá ser realidad hasta volver a acercarnos a un número de abonados apreciable.

Ilustración 8. Organigrama Gim10 POA 2022.



Fuente: elaboración propia (2021).

10.3. OP3.5. Optimización de procesos en órdenes de trabajo e incidencias.

Antes de explicar la propuesta final de optimización de proceso de órdenes de trabajo e incidencias, es importante explicar el proceso que se ha llevado hasta hace un año y las modificaciones producidas con la intención de mejorarlo.

Inicialmente y **hasta hace un año**, las ordenes de trabajo preventivas se hacían mediante una plantilla Excel. El proceso de notificación de las incidencias por parte del equipo de trabajo era mediante partes escritos en papel, dejándolos en un buzón, el cual recogían los propios operarios sin pasar previamente por el responsable, siendo imposible llevar un control de las notificaciones y resoluciones, ocurriendo que en varias ocasiones una incidencia tardase meses en solucionarse, bien por traspapelarse el papel o por no priorizar.

Hace un año, y aprovechando que C10 Serveis i Manteniments S.L. lleva más servicios públicos, se instauró el programa Nadilux, el cual se había estado usando eficientemente por el equipo de alumbrado. Nadilux es un software en línea donde llevar el registro de todo tipo de ordenes de trabajo y mantenimiento preventivo, los operarios únicamente

necesitan una Tablet con cámara para consultar los partes de trabajo y cerrarlos introduciendo toda la información necesaria. No obstante, para las notificaciones internas de Gim10 se han seguido usando simultáneamente los partes en papel, con un personal específico (que no los operarios) para introducirlos en el software.

Desde hace 4 meses, se añadió una pizarra donde se han ido apuntando todas las ordenes de trabajo con tal que coordinación técnica, así como todo el equipo de técnicos deportivos, llevasen un control visual con tal de saber la actualidad y no duplicar partes.

La propuesta para el POA2022 es eliminar el papel y pizarra para trabajar internamente con los técnicos a través de Google drive, con un Excel donde poder apuntar y controlar la actualidad todas las incidencias simultáneamente con Nadilux. Debido a las dificultades para proponer softwares alternativos, debido a la regia organización de C10 y a que Nadilux no es accesible para todo el equipo, hemos considera ésta la mejor opción.

10.3. OP3.1. Creación de manual de funciones y responsabilidades.

Tras la marcha de la antigua empresa de gestión de la instalación deportiva, desaparecieron todos los documentos de gestión, así como manuales.

Desde entonces, no han quedado reflejadas las funciones y protocolos de cada área de trabajo.

Es por ello, que se han creado, viéndose reflejados en el Anexo 2, los manuales de funciones y responsabilidades del área técnica.

10.4. OP4.2. Establecer un calendario formativo para trabajadores.

Si recordamos dos respuestas coincidentes en el cuestionario online, los potenciales usuarios y usuarios valoran en gran cuantía disponer de un personal altamente cualificado, es por ello por lo que, tras más de 3 años sin formación interna, Gim10 necesita de un calendario de formación de personal.

Para conocer las necesidades constantemente se escuchan las peticiones e inquietudes de la plantilla, se observan las actividades que necesitan potenciarse con reciclajes, y también de analizan las actividades potenciales que se desean ofrecer. Tras reunir toda la información se ha decidido ofrecer el siguiente calendario modificable. Cabe decir que se buscará que todas o la mayoría de las formaciones sean bonificables a través de la Fundación Tripartita.

En la siguiente tabla se refleja un número previstos de inscritos/as, aunque en realidad las inscripciones son voluntarias, y nos gustaría que la participación fuera máxima.

Tabla 10 Calendario propuesta formaciones 2022, área técnica.

Calendario formativo area técnica

Formación	Mes	Nº trabajadores	
		previstos	Formadores
Reciclaje primeros auxilios	Enero	8	Empresa externa
Curso DEA	Enero	3	Empresa externa
Reciclaje DEA	Junio	5	Empresa externa
BodyBalance Les Mills	Marzo y Octubre	3	Les Mills
BodyCombat Les Mills	Abril	1	Les Mills
Cycling indoor	Febrero	5	Empresa externa
Cross Training	Enero	5	Empresa externa
Calistenia	Mayo	4	Empresa externa
Yoga	Abril	3	Empresa externa
BodyAttac Les Mills	Septiembre	2	Les Mills
Hipopresivos	Octubre	2	Empresa externa
Mesa redonda herramientas actividades dirigidas	Noviembre	10	Trabajadores
Mesa redonda herramientas aquagym	Febrero	5	Trabajadores
Actividades infantiles	Julio	4	Empresa externa
Zumba	Marzo	2	Zumba
BodyPump Les Mills	Febrero y Septiembre	4	Les Mills
Mesa redonda herramientas cursillos de natación	julio	6	Trabajadores
Recursos escuela de padel infantil	Noviembre	2	Empresa externa
Atención al público	Enero	15	Empresa externa
Técnica de ventas	Octubre	10	Empresa externa

Fuente: elaboración propia (2021).

10.5. OP5.1 y OP6.1. Promover productos o servicios actuales mediante campañas de comunicación. Crear campañas de marketing.

Si bien Gim10 dispone tanto de tarifas como de servicios que la potencial clientela solicita, a través del análisis como del cuestionario, no lo publicita suficiente. De hecho, Gim10 no dispuso de redes sociales hasta el inicio de la pandemia, entonces se creó Youtube (actualmente en desuso), Instagram y Facebook. Estos dos últimos los tienen unificados y gestionados a través de la plataforma Business Facebook.

Hasta ahora la única campaña de publicidad hace medio año a sido a través de un panel publicitario en los autobuses del pueblo de Cardedeu.

Se considera que las redes sociales son una herramienta esencial para darse a conocer, y es por esta razón que se propone contratar diferentes campañas publicitarias pagadas.

Para ello son necesarios los siguientes pasos:

1. Generar contenido de calidad: video publicitario y/o imagen llamativa con información.
2. Seleccionar las dos redes de más interacción como Facebook e Instagram.
3. Preparar la publicación.
4. Generar la campaña de marketing de la publicación escogida en base a las diferentes selecciones:
 - a. Sólo imagen.
 - b. Video de 60 segundos.
 - c. Carrusel de máximo 10 imágenes.
 - d. Stories.
 - e. Vídeo formado por imágenes.
 - f. Colección de diferentes servicios (para ello es necesario crear un catálogo de servicios en Facebook).
5. Una vez escogido el tipo de anuncio que deseamos crear deberemos escoger nuestro target objetivo a través de una segmentación, esta puede variar en función de cada tipo de anuncio que escojamos.

10.6. OP5.2. Crear nuevos servicios.

Los gustos de los usuarios van variando, y es por eso que a través de la escucha activa y el análisis constante de las redes sociales y de otros centros más punteros Gim10 puede ofrecer nuevos servicios con la intención de fidelizar o de atraer nuevos clientes. La propuesta del Plan Operativo es de ofrecer al menos 2 servicios nuevos, en este caso la propuesta se basa en 5, subdivididos en Servicios y actividades:

Los nuevos servicios propuestos son:

- **Fisioterapeuta.** Gim10 dispone de un espacio libre, el cual se podría utilizar como espacio para visitas por horas de un fisioterapeuta. Se buscaría un autónomo/a a tiempo parcial.
- **Nutricionista.** Siguiendo la línea anterior y combinándose el calendario en el mismo espacio.

Las nuevas actividades propuestas son:

- **Yoga.** Un servicio muy de moda, con un amplio público, atemporal y que en Gim10 no se está ofreciendo actualmente. Para ello está incluida la formación en el calendario de formación interna, ya que hay un par de trabajadoras con el perfil adecuado y con ganas de evolucionar.

- **Calistenia.** Actualmente, este deporte está pegando fuerte gracias a la instalación de multitud de estructuras en diferentes parques de pueblos y ciudades, no obstante, en muy pocos gimnasios o ninguno, se están ofreciendo este tipo de actividades dirigidas. Gim10, desde julio de 2021 dispone dentro de sus instalaciones de un parque de calistenia totalmente personalizado.
- **Escuela de pádel.** Desde que empezó la pandemia no se ha vuelto a ofrecer, perdiendo una buena parte de usuarios/as.

Estos servicios y actividades van muy relacionados con el cuestionario donde se apreciaba que en un centro deportivo se ofreciesen los servicios de fisioterapia y nutrición, así como el hecho de poder entrenar al aire libre, nuestro parque de calistenia se encuentra en nuestro circuito exterior.

10.7. OP5.3. Premiar la fidelización y antigüedad.

Desde que Gim10 es de gestión pública se ha eliminado el pago de matrícula, así como cualquier promoción, ocasionando una excesiva rotación de usuarios/as, debido a las facilidades, llegando incluso a inscribirse por un mes, o darse de baja únicamente en agosto sin coste ni penalización ninguna.

Lo ideal sería volver al cobro de matricula con eventuales promociones, además de considerar indispensable fidelizar al usuario/a a través de un sistema de incentivos por antigüedad. En la tabla siguiente se puede observar los beneficios por diferentes antigüedades.

Tabla 11. Incentivos por antigüedad.

Incentivos por antigüedad.

Tiempo antigüed:	Incentivo
3 meses	Devolución matrícula descontandola en % en las próximas 3 mensualidades
6 meses	1 Entreno personal gratis (individual o para regalar)
1 año	1 mes gratis (individual o para regalar) + 2 invitaciones
2 años	1 mes gratis + 1 EP + 3 invitaciones + 20% en un servicio puntual
3 años	1 mes gratis + 1 EP + 4 invitaciones + 20% en un servicio puntual
4 años	1 mes gratis + 1 EP + 5 invitaciones + 20% en un servicio puntual
5 años	1 mes gratis + 1 EP + 6 invitaciones + 20% en un servicio puntual y consecutivamente

Fuente: elaboración propia (2021).

10.8. OP7.3. Renovación de maquinaria de fitness.

Gim10 ha ido envejeciendo con el paso de los años, la instalación lleva abierta más de 12 años, y con él su maquinaria. Hasta ahora se ha ido haciendo mantenimiento preventivo. La propuesta de reposición es básica para dar un lavado de cara a la instalación, en la siguiente tabla se podrá observar detalladamente el coste de cada maquinaria.

Tabla 12. Presupuesto de material.

Presupuesto de material

Producto	Marca	Proveedor	Unidades	PVP unidad	PVP total
Cinta de correr	Technogym	Technogym	2	3.250 €	6.500 €
Bicicleta ciclo indoor	Keiser	Keiser	10	2.245 €	22.450 €
Remo	Technogym	Technogym	1	3.490 €	3.490 €
Bicicleta reclinada	Sportstech	Sportstech	4	908 €	3.632 €
Bicicleta estática	Sportstech	Sportstech	4	449 €	1.796 €
Banco reclinable	Technogym	Technogym	2	650 €	1.300 €
Sistema de poleas	Olive	A&F	1	2.500 €	2.500 €
Estación de poleas	Bodycraft	Fitshop	1	1.099 €	1.099 €
Total inversion					42.767 €

Fuente: precios actuales de las diferentes marcas: Technogym, Keiser, Olive, Sportstech y Bodycraft (2021)

11. Conclusiones

El éxito del presente proyecto de fin de máster dependerá, en suma medida, de lo acontecido durante el próximo año 2022 cuando el Plan Operativo Anual desarrollado para el Complejo Deportivo Gim10 sea puesto en marcha por su gerencia y por los diferentes departamentos del mismo.

Como se ha podido observar en las anteriores páginas, este centro se enfrenta, como muchos otros de la misma tipología, a muchos retos, tanto actualmente como en un futuro. El desarrollo de las diferentes tecnologías, las decisiones políticas e incluso el cambio en los hábitos del consumidor, sumado a la gran competencia del mercado, hacen peligrar a centros como este, que tan duramente han sido castigados por la pandemia de la covid-19. En el caso de Gim10, al ser de gestión pública, con poco margen de decisiones, hace que este reto sea aún más difícil.

En la actualidad, hay tanta oferta de centros deportivos y gimnasios, que estos no se pueden dedicar solo a cubrir los mínimos necesarios en cuanto a servicios de actividades físicas, si no que los centros deben luchar por ofrecer cada vez más servicios y más actividades que ayuden a atraer clientes y que permitan la fidelización de los que ya acuden al centro. Gim10, desde que pasó a ser de gestión pública, con la intención de ser un espacio para toda la población de Cardedeu y alrededores, ha dejado de ser una instalación puntera, con poco margen de evolución, al no buscar la competitividad con las dos competencias, consiguiendo que gran parte de los antiguos abonados y abonadas pasen a otros lugares más evolucionados.

Por ello, tal y como se ha expuesto a lo largo del trabajo y se ha plasmado en el Plan Operativo Anual diseñado, Gim10 debe abandonar el inmovilismo y debe luchar por innovar y por adaptarse a los nuevos tiempos, siempre regidos por estrategias y planes.

Es por ello, que se hace indispensable crear planes estratégicos u operativos, como es este caso, regidos por objetivos sacados de la investigación y el análisis previo, tanto del centro como del entorno que le rodea. Hasta ahora, al no disponer de ningún tipo de plan, Gim10 ha estado estancado. Esperamos que con este Plan convezca a Gerencia y el Consejo de la necesidad urgente de instaurar mejoras.

Este plan, esperamos que no sea el primero, llegando a crear uno estratégico, no deben estar solo orientados a la captación de clientes y la fidelización de estos, una buena organización interna, permiten un desarrollo eficiente y eficaz del trabajo, así como la especialización del personal favorece una mayor calidad de los servicios ofertados y repercute en el crecimiento del centro.

A modo personal, aunque ya he ido dando pinceladas de mi opinión, he preparado este Plan Operativo teniendo en cuenta las dificultades y limitaciones iniciales con las que me voy a encontrar, con lo cual, aunque considero que, aunque algunas acciones van a ser complicadas de instaurar, son posibles. De hecho, mirándolo con perspectiva, se puede observar que son acciones bastante coherentes, obvias en la mayoría de las instalaciones deportivas, aunque inexistentes en esta instalación.

De hecho, los objetivos iniciales son principalmente conseguir nuevamente abonados y aumentar los beneficios, estando ambos relacionados. Sé a ciencia cierta, que mejorando los puntos que propongo, iniciales, en este POA, lo conseguiremos, con la intención de hacer cambios más significativos en los años siguientes, los cuales se podrán conseguir si demostramos que estos primeros son efectivos.

12. Referencias bibliográficas

- III Convenio Colectivo Estatal de Instalaciones Deportivas y Gimnasios, de 19 de septiembre. (2014). *Boletín Oficial del Estado*, 239, sección III, de 2 de octubre de 2014, 78412 a 78448. Recuperado de:
https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2014-9986
- Arrieta, V., Cervantes, Y., De la Cruz, L. & López, D. (2021). *La importancia del diagnóstico estratégico en las organizaciones*. Económicas CUC, 42(2), 243–254.
- Garcés, E., Berengüí, R. y Díaz, A. (2008). *Diseño del plan estratégico en materia deportiva: propuesta tentativa para crear el modelo de desarrollo*. Revista Iberoamericana de Psicología del Ejercicio y el Deporte. Vol. 3, Nº. 1, 95-106. ISSN: 1886-8576.
- García, J., Bernal, A., Lara, A. y Galán, P. (2013). *La calidad percibida de servicio y su influencia en la fidelidad de usuarios mayores en centros de fitness públicos*. Escritos de Psicología. Vol.6, nº2. ISSN 1989-3809
- García, P. (2015). *Plan de Marketing Servicios Deportivos*. Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Orihuela.
- Guerra, G. (2020). *Análisis estratégico de Amadeus*. Universidad de Zaragoza, Zaragoza.
- Guerras, L.A., y Navas J. E. (2014). *La dirección estratégica de la empresa, teoría y aplicaciones*. España: Aranzadi.
- Jiménez, A., Mayo, X., Gutiérrez, A., Manca, P., y Esteve, J. (2020). *Termómetro del ecosistema del deporte en España*. Pwc y Fundación España Activa. Recuperado de: <https://www.pwc.es/es/entretenimiento-medios/assets/informe-termometro-ecosistema-deporte-espana.pdf>
- Ley 3/2008 de 23 de abril, del Ejercicio de las Profesiones del Deporte. (2008) *Boletín Oficial del Estado*, 131, de 30 de mayo de 2008. Recuperado de:
<https://boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2008-9292>
- Ley 7/85, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local. (1985). *Boletín Oficial del Estado*, 80, de 3 de abril de 1985. Recuperado de:
<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1985-5392>
- Ley 5/2020, de 29 de abril, de medidas fiscales, financieras, administrativas y del sector público y de creación del impuesto sobre las instalaciones que inciden en el medio ambiente. (2020). *Boletín Oficial del Estado*, 155, sección I, de 2 de junio de 2020, 36351 a 36516. Recuperado de:
https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2020-5569
- Madero-Gómez, S. y Rodríguez-Delgado, R. (2018). *Relación entre las teorías X y Y de McGregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo*. CienciaUAT vol.13 no.1. ISSN 2007-7858.

Ministerio de Industria, comercio y turismo. (2021). DAFO. Recuperado de:
<https://dafo.ipyme.org/dafos>.

Parra, R., Arce, M. y Guerrero, M. (2018). *La satisfacción laboral y su efecto en la satisfacción del cliente, un análisis teórico*. INNOVA ResearchJournal. Vol. 3, No.8 pp. 140-146. ISSN 2477-9024.

Pérez, M., García, J., Gómez, R. y Fernández, N. (2018). *Las actividades dirigidas en centros deportivos y su valor como elemento de fidelización*. Sport Tk.
<https://doi.org/10.6018/sportk.343061>.

Vázquez, S. (2011). *Aplicación de sistemas de calidad a la gestión deportiva. Satisfacción y fidelización de clientes. Estudio de un caso en el Complejo Deportivo Universitario en Málaga*. Universidad de Málaga.

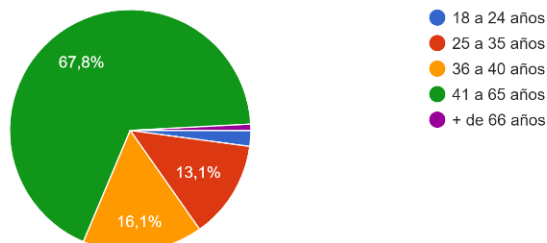
Vieira, C. (2017). *Gestión de recursos humanos: indicadores y herramientas*. Observatorio Laboral Revista Venezolana. Vol. 7, Nº 14, 23-33. ISSN: 1856-9099.

13. Anexos

13.1 Gráficos cuestionario hábitos deportivos

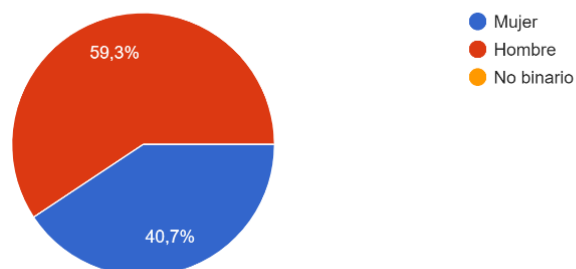
2. ¿En qué franja de edad te encuentras ahora mismo? Doy por hecho que si contestas este cuestionario tienes más de 18 años.

236 respuestas



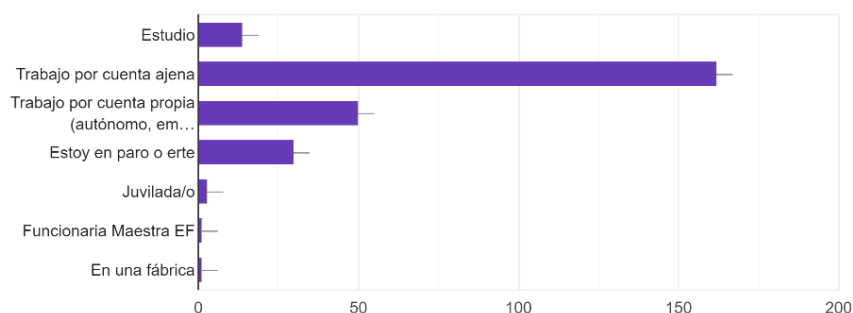
1. ¿Con qué género te identificas?

236 respuestas



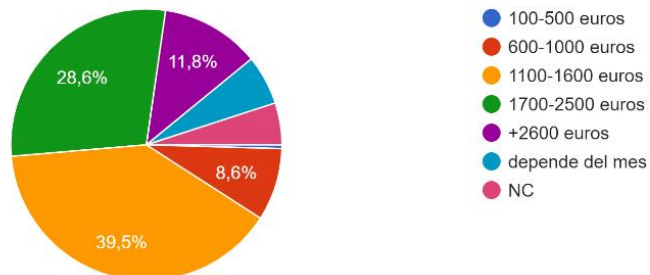
En qué situación te encuentras de las siguientes? Marca todas las que sean correctas.

236 respuestas



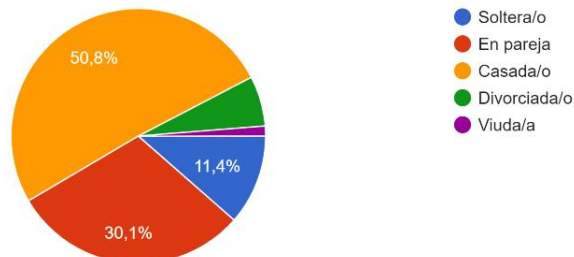
5. SI TRABAJAS. ¿Cuales son tus ingresos medios por mes?

220 respuestas



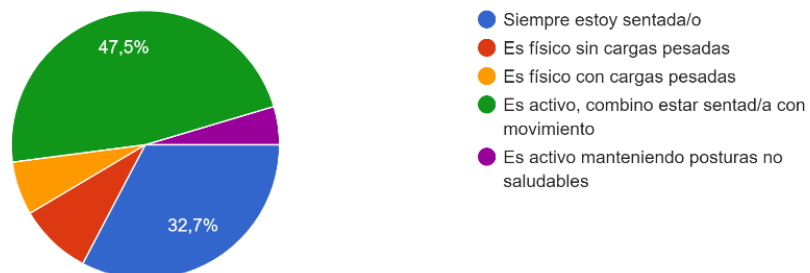
6. ¿Cual es tu estado civil?

236 respuestas



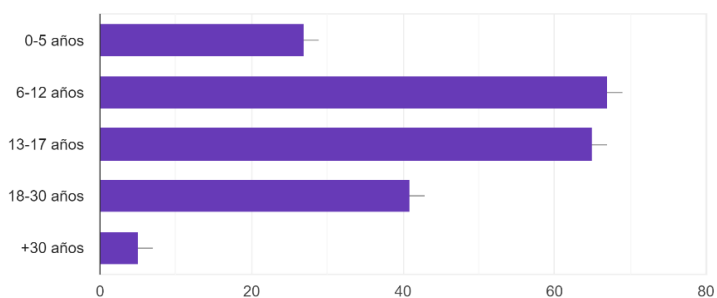
4. SI TRABAJAS. ¿Cómo es tu trabajo?

217 respuestas



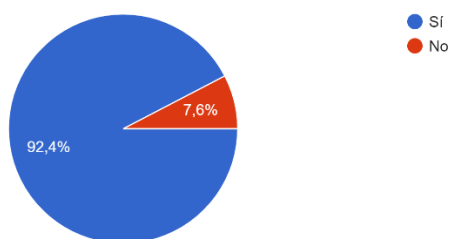
8. EN EL CASO QUE TENGAS HIJOS, y aún vivan contigo ¿En qué franja de edad están? selecciona todos los que sean.

152 respuestas



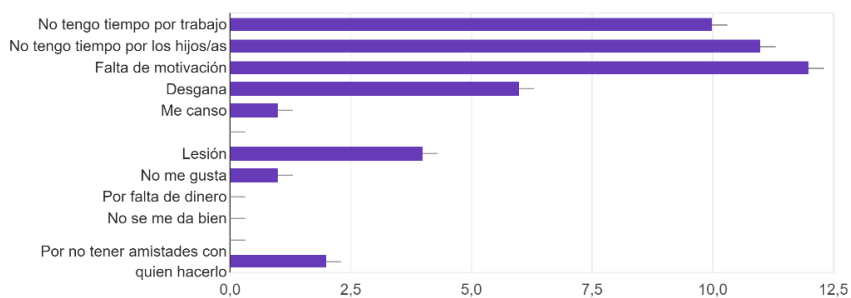
9. ¿Actualmente practicas actividad física / deporte?

236 respuestas



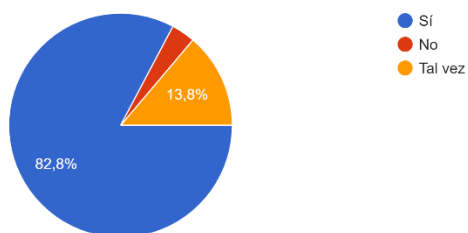
10. EN EL CASO QUE NO REALICES ACTIVIDAD FÍSICA. ¿Cuales son las razones?

23 respuestas



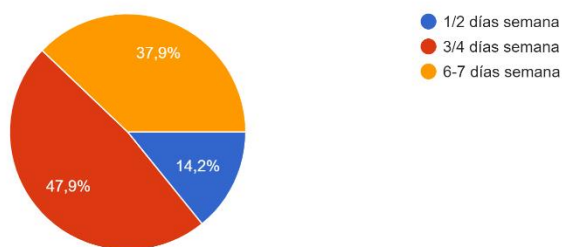
11. SI NO REALIZAS ACTIVIDAD FÍSICA. en el caso que fuera posible, y pudieras solucionar las razones que has dado antes, ¿te animarías a realizarla?

29 respuestas

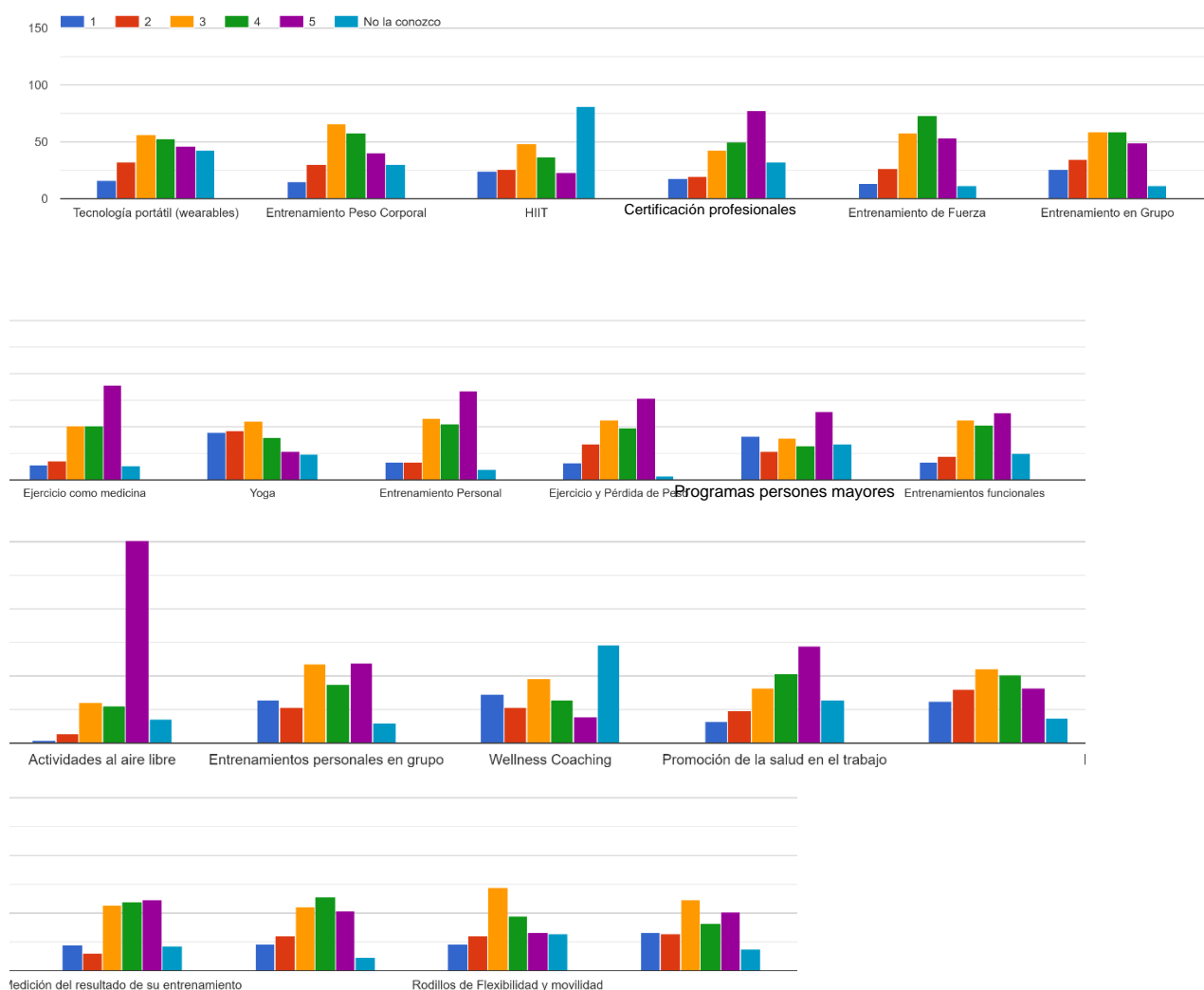


12. EN EL CASO QUE SÍ REALICES ACTIVIDAD FÍSICA. ¿Con qué frecuencia?

219 respuestas

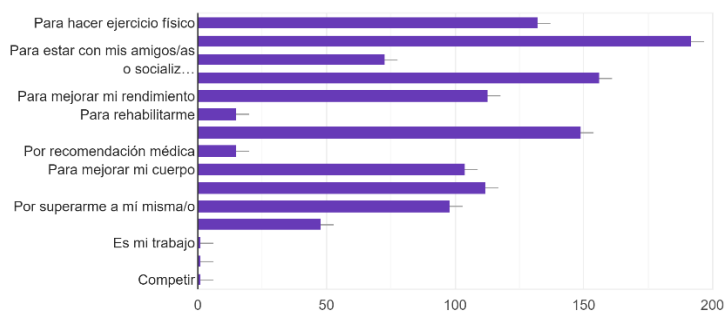


13. Valora del 1 al 5 (siendo el 5 el valor más ALTO) qué importancia tienen para ti las siguientes tendencias. Valora sólo aquellas que conozcas. Las que no conozcas:



14. EN EL CASO DE PRACTICAR ACTIVIDAD FÍSICA. ¿Porque la practicas? escoge todas las opciones que consideres.

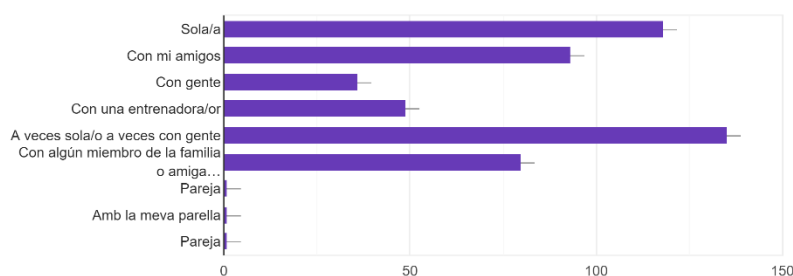
224 respuestas



15. Tanto si practicas actividad física como si no. ¿Con quien lo haces o te gustaría hacerlo?

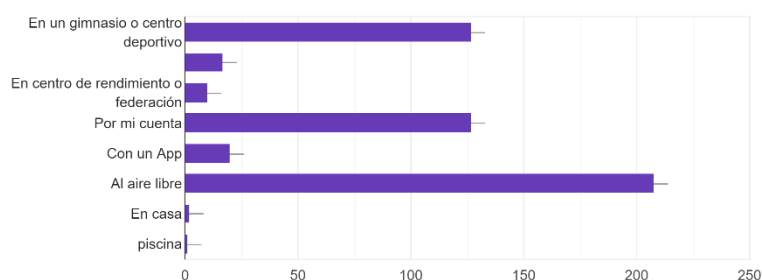
Selecciona las opciones que consideres

236 respuestas



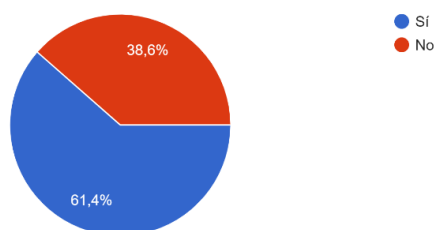
16. Tanto si practicas actividad física como si no. ¿Dónde la practicas o practicarías ? Selecciona todas las opciones válidas

236 respuestas

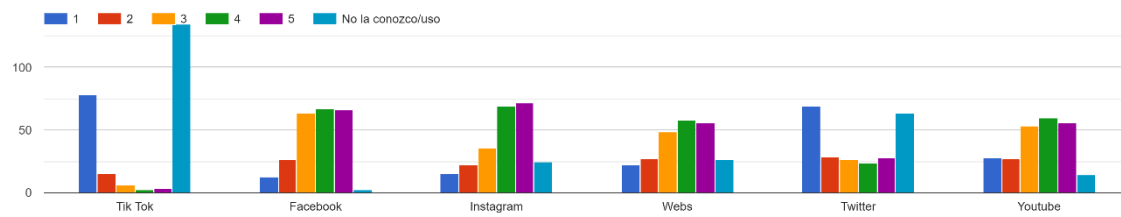


17. ¿Tienes seguro médico?

236 respuestas

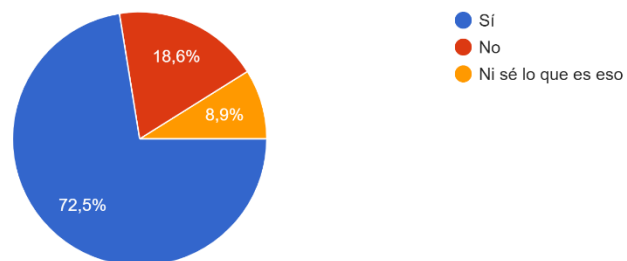


18. Valora del 1 al 5 (siendo el 5 el valor más ALTO) el uso que das de las siguientes redes sociales. SELECCIONA sólo las que uses, si hay alguna que no usas, selecciona la columna "no la conozco/uso".



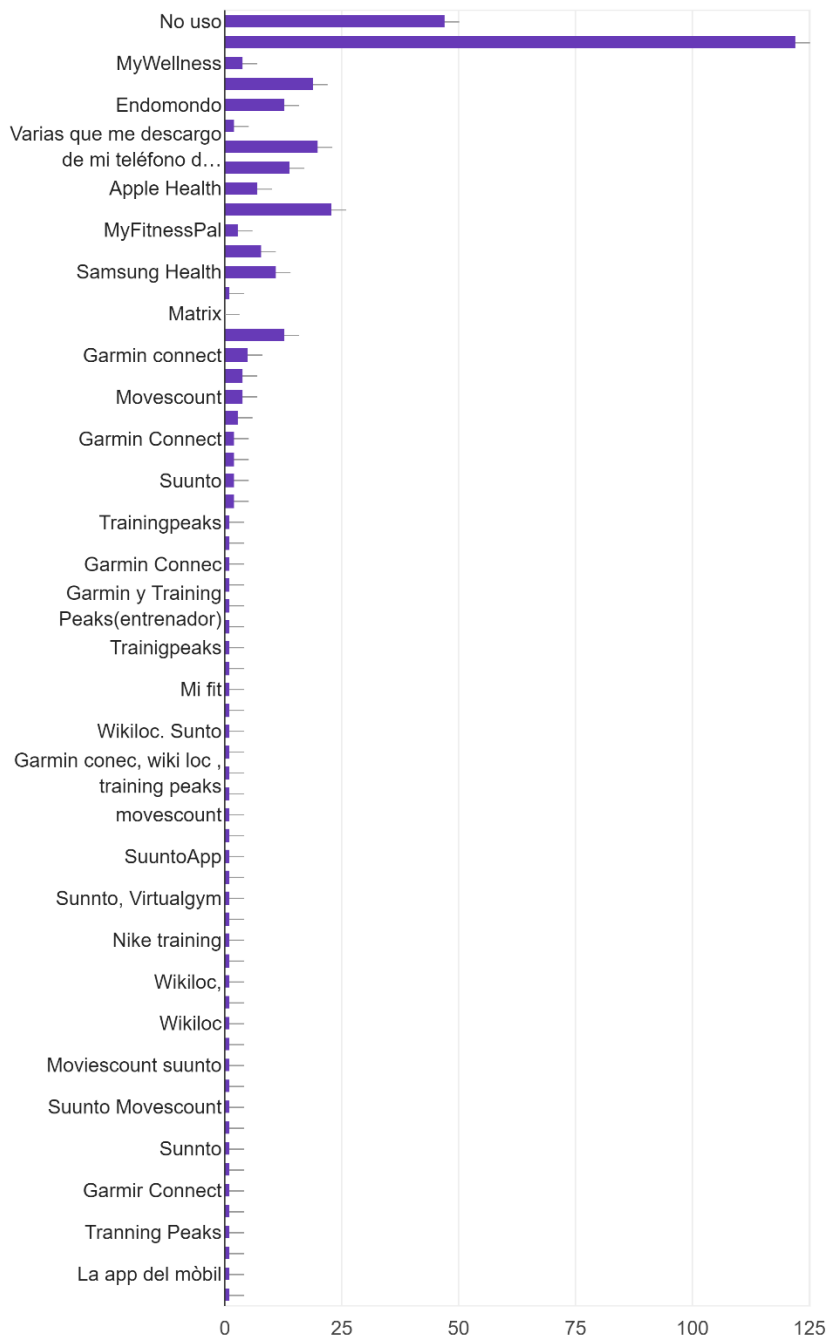
19. ¿Te gusta usar tecnología Wearable? Relojes inteligentes o algo por el estilo.

236 respuestas



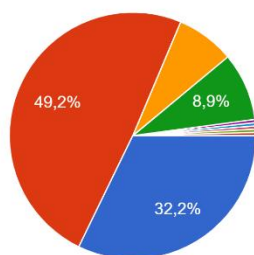
20. ¿Qué Apps deportivas usas? Selecciona todas las que uses

236 respuestas



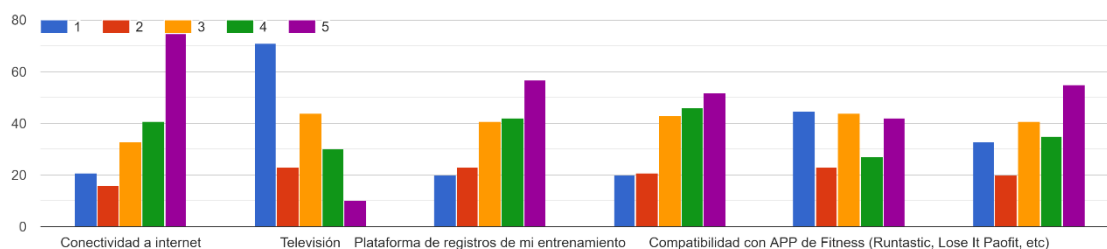
21. ¿Consideras importante el uso de las nuevas tecnologías en el deporte, fitness, actividad física?

236 respuestas



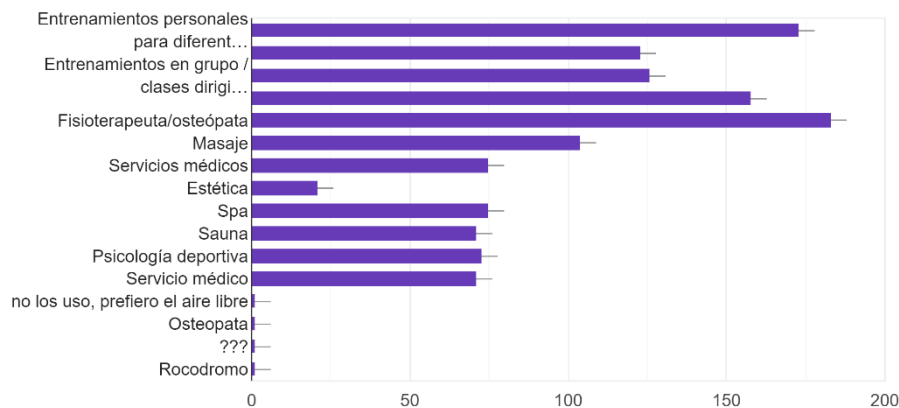
- Sí, pero no uso la información para mis entrenamientos
- Sí, y uso la información para mis entr...
- Sí, pero encuentro muy difícil usarlos,...
- No
- Creo que podrían serme útiles pero n...
- Hace 20 años que soy cottedora y me...
- Lo considero una ayuda, pero para na...
- Si pero uso pocas veces para mis entr...
- Según que pretendas

22. ¿Qué servicios digitales valoras o valorarías más en el centro de entrenamiento EN EL CASO QUE LAS USES? Valore del 1 al 5, siendo 5 el valor más alto.

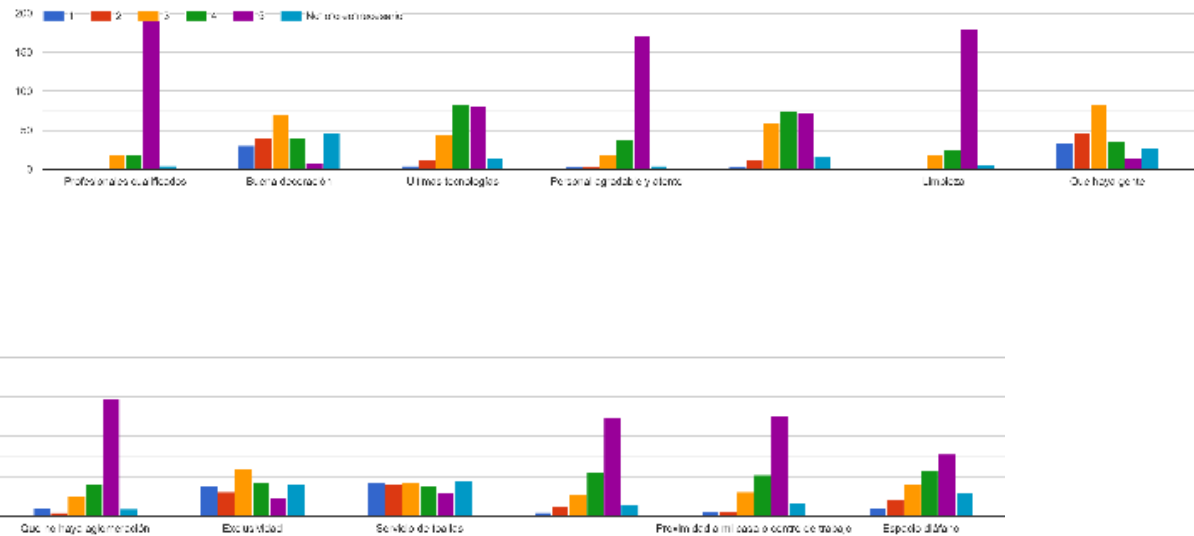


23. ¿Qué servicios te gustaría encontrar en un centro de entrenamiento? contesta todas las opciones aunque no hagas actividad física.

236 respuestas

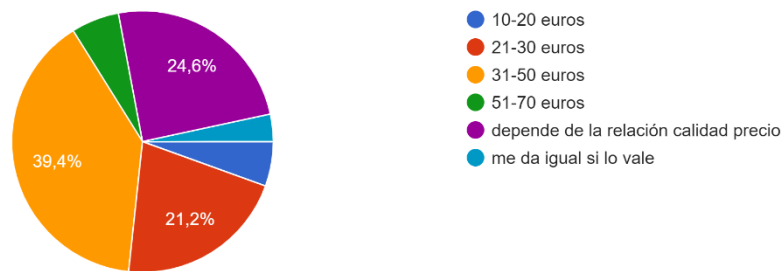


24. Valora del 1 al 5 (siendo el valor 5 el más alto) ¿Qué cualidades te gustaría que tuviera un centro de entrenamiento?



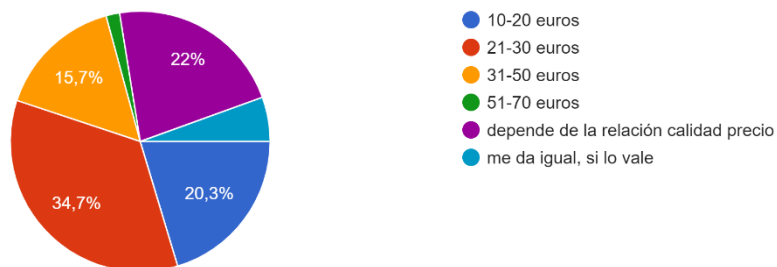
25. En el caso que el centro tuviera todas o casi todas las cualidades que pides, ¿cuanto estarías dispuesto/a a pagar mensualmente?

236 respuestas



26. ¿Y por un servicio de 1 hora? Sesión fisioterapeuta, entrenamiento personal, etc..

236 respuestas



13.2. Funciones y responsabilidades por áreas.

Tareas y actitudes del técnico de actividades físicas o cursillos

GIM10 entiende el servicio de actividades físicas dirigidas (AFD) como un servicio profesional, donde los técnicos deben realizar las siguientes tareas y mantener en todo momento las siguientes actitudes:

1. Conocer la normativa de toda la instalación para saber informar y hacerla cumplir.
2. Empezar y terminar las clases con puntualidad.
3. Mostrar una actitud pro-activa en las clases.
4. Velar en todo momento por la seguridad de los usuarios / as.
5. Llenar el documento de asistencia de las actividades.
6. Dirigirse a los usuarios / as por su nombre en la medida de lo posible.
7. Ir haciendo las correcciones necesarias durante las sesiones.
8. Preguntar y mostrar atención e interés hacia los usuarios / as.
9. Hacer que los usuarios / as ayuden en la preparación y recogida de material. Dejando la sala ordenada cuando se termine la sesión.
10. Iniciar sesión explicando los contenidos de la sesión y estructurando bien la sesión (calentamiento, núcleo y relajamiento en las sesiones que lo requieran).
11. No se puede utilizar el teléfono móvil ni cualquier otro utensilio u objeto que no tenga que ver con nuestra labor, durante la jornada laboral.
12. Llevar la vestimenta facilitada o acordada por la empresa, de forma correcta y limpia.
13. No abandonaremos nuestro puesto de trabajo a menos que sea por necesidad.
14. Aunque estemos cabreados / as, ofuscados / as, deprimidos, cansados, etc, nunca dejaremos de lado a los usuarios, ni adoptaremos actitudes pasivas. Debemos mostrar una actitud activa, colaboradora, respetuosa y amable con los compañeros / as y usuarios / as.
15. Cuidaremos los equipos de música y el micro, apagándose en terminar las sesiones, poniendo las pilas a cargar, así como apagar las luces de la sala a última hora.
16. Debemos avisar con suficiente tiempo a la responsable, si un día no podemos venir a trabajar. En el caso de urgencia llamaremos directamente, en el caso de no tomarnos el tf, enviaremos un WhatsApp, coordinación cuando vea la perdida sabrá que es una urgencia y actuará con las medidas oportunas.
17. En el caso de tener alguna incidencia tanto con el material como con un socio mantendremos la calma y lo comunicaremos el documento pertinente. En caso de que sea material pondremos el cartel "fuera de servicio" o bien el llevaremos a la mesa de coordinación.
18. Nuestro horario laboral empieza y termina estando presencialmente en nuestro puesto de trabajo (inicio actividad dirigida o cursillo en este caso), a menos que nos reclamen, necesitamos

ir al servicio o tengamos nuestro horario de descanso laboral no dejaremos desatendido nuestro espacio de trabajo ..

19. En caso de accidente de uno mismo o de un usuario lo comunicaremos a recepción lo más rápido posible, y haremos las acciones aprendidas en nuestra profesión con calma.

20. Mantendremos nuestro puesto de trabajo limpio y ordenado. Haremos un uso responsable de nuestro material.

21. Todas las propuestas y sugerencias de mejora serán bien recibidos. Siempre que tenga una queja acompañar con una propuesta (pensar en grupo es más efectivo que pensar solo / a, y conseguiremos estar más a gusto).

22. Considere los compañeros / as, ayudémonos, dejamos nuestro espacio de trabajo como nos gustaría encontrarlo (no como lo encontramos).

23. Si por falta de asistencia no realizamos la actividad, ayudaremos en otra área de la instalación: por ejemplo, en la recepción o fitness.

24. Esta guía puede evolucionar con cambios.

COVID-19

1. Como trabajadores tenemos la obligación de llevar la mascarilla bien puesta siempre que estemos dentro de la instalación, sea o no nuestra jornada laboral.

2. Velaremos por que los usuarios cumplan la normativa de SALUD (mascarilla y limpieza), de forma amable. Tendremos que estar al día de la normativa de forma personal.

3. En el caso de tener incidencias o encontrar usuarios / as que no la cumplen avisaremos a recepción para seguir el protocolo, con el aviso explicaremos la situación. Nunca pediremos el nombre directamente al usuario / a, si no lo sabemos.

Tareas y actitudes del técnico / a en Fitness

GIM10 entiende el servicio de técnico en fitness como un servicio profesional, donde los técnicos deben realizar las siguientes tareas y mantener en todo momento las siguientes actitudes:

1. Conocer la normativa de toda la instalación para saber informar y hacerla cumplir.
2. Empezar nuestro horario laboral con puntualidad.
3. Mostrar una actitud pro-activa en la sala.
4. Velar en todo momento por la seguridad de los usuarios / as.
5. Llenar el documento de asistencia en la sala (dentro de nuestro horario laboral).
6. Dirigirse a los usuarios / as por su nombre en la medida de lo posible.
7. Ir haciendo las correcciones necesarias de los ejercicios, cuando vemos una necesidad, siempre y cuando el usuario / a sea receptivo / a.
8. Preguntar y mostrar atención e interés hacia los usuarios / as.
9. Hacer que los usuarios / as ayuden en la preparación y recogida de material. Dejando la sala ordenada cuando terminen el ejercicio que estén haciendo.
10. Enseñar, cuando sea necesario, la instalación a potenciales clientes. Seremos contactados a través del teléfono interno.
11. Hacer la entrevista de orientación inicial (SOI) a los nuevos usuarios / as donde: le haremos un cuestionario de salud y preferencias y báscula. En función de las respuestas le ofreceremos una rutina de las predefinidas, le orientaremos y sugeriremos actividades y servicios adecuados, y si es necesario entrenamientos personales. Sin embargo, podemos ofrecerle nuevas citas.
12. No se puede utilizar el teléfono móvil ni cualquier otro utensilio u objeto que no tenga que ver con nuestra labor, durante la jornada laboral.
13. Llevar la vestimenta facilitada o acordada por la empresa, de forma correcta y limpia.
14. No abandonaremos nuestro puesto de trabajo a menos que sea por necesidad.
15. Aunque estemos cabreados / as, ofuscados / as, deprimidos, cansados, etc, nunca dejaremos de lado a los usuarios, ni adoptaremos actitudes pasivas. Debemos mostrar una actitud activa, colaboradora, respetuosa y amable con los compañeros / as y usuarios / as.
16. Debemos avisar con suficiente tiempo a la responsable, si un día no podemos venir a trabajar. En el caso de urgencia llamaremos directamente, en el caso de no tomarnos el tf, enviaremos un WhatsApp, coordinación cuando vea la perdida sabrá que es una urgencia y actuará con las medidas oportunas.
17. En el caso de tener alguna incidencia tanto con el material como con un socio mantendremos la calma y lo comunicaremos el documento pertinente. En caso de que sea material pondremos el cartel "fuera de servicio" o bien el llevaremos a la mesa de coordinación.
18. Nuestro horario laboral comienza estando presencialmente en la sala de fitness y termina en la sala de fitness o haciendo la actividad pertinente.

19. Es obligatorio hacer rellenar un cuestionario de salud en todo el mundo que requiera una rutina.
20. En caso de accidente de uno mismo o de un usuario lo comunicaremos a recepción lo más rápido posible, y haremos las acciones aprendidas en nuestra profesión con calma.
21. En la medida de lo posible me de ofrecer rutinas predefinidas, a fin de dar más importancia a los entrenamientos personales.
22. Mantendremos nuestro lugar y mesa de trabajo limpia y ordenada. Haremos un uso responsable de nuestro material y ordenador, no dejaremos guardados documentos ya que se borrarán (en el caso de necesitar guardarlo o por una sugerencia), hable con Mireia).
23. Todas las propuestas y sugerencias de mejora serán bien recibidos. Siempre que tenga una queja acompañar con una propuesta (pensar en grupo es más efectivo que pensar solo / a, y conseguiremos estar más a gusto).
24. Considere los compañeros / as, ayudémonos, dejamos nuestro espacio de trabajo como nos gustaría encontrarlo (no como lo encontramos).
25. Seamos muy cuidadosos con los datos personales de los usuarios, protección de datos.
26. Esta guía puede evolucionar con cambios.

COVID-19

1. Como trabajadores tenemos la obligación de llevar la mascarilla bien puesta siempre que estemos dentro de la instalación, sea o no nuestra jornada laboral.
2. Velaremos por que los usuarios cumplan la normativa de SALUD (mascarilla y limpieza), de forma amable. Tendremos que estar al día de la normativa de forma personal.
3. En el caso de tener incidencias o encontrar usuarios / as que no la cumplen avisaremos a recepción para seguir el protocolo, con el aviso explicaremos la situación. Nunca pediremos el nombre directamente al usuario / a, si no lo sabemos.
4. Velaremos por que el material de desinfección esté en correctas condiciones y botellitas llenadas.
5. Limpiaremos cada vez que consideramos necesario las superficies más conflictivas, como por ejemplo las rutinas plastificadas, cerraduras de puertas, mesas.

Tareas y actitudes socorrista

GIM10 entiende el servicio de socorrismo como un servicio profesional, donde se deben realizar las siguientes tareas y mantener en todo momento las siguientes actitudes:

1. Conocer la normativa de toda la instalación para saber informar y hacerla cumplir.
2. Empezar y terminar nuestra jornada laboral con puntualidad.
3. Mostrar una actitud pro-activa en la piscina.
4. Velar en todo momento por la seguridad de los usuarios / as, informándoles de todas las novedades y guiándolos en los pasos que deben hacer antes y después de nadar, de forma amable.
5. Llenar el documento de asistencia de la piscina y de los Aiguagims.
6. Dirigirse a los usuarios / as por su nombre en la medida de lo posible.
7. Ir haciendo las correcciones necesarias a los nadadores / as si lo requieren o vemos que lo necesitan, siempre y cuando sean receptivos.
8. Preguntar y mostrar atención e interés hacia los usuarios / as.
9. No se puede utilizar el teléfono móvil ni cualquier otro utensilio u objeto que no tenga que ver con nuestra labor, durante la jornada laboral.
10. Llevar la vestimenta facilitada o acordada por la empresa, de forma correcta y limpia.
11. No abandonaremos nuestro puesto de trabajo a menos que sea por necesidad.
12. Aunque estemos cabreados / as, ofuscados / as, deprimidos, cansados, etc, nunca dejaremos de lado a los usuarios, ni adoptaremos actitudes pasivas. Debemos mostrar una actitud activa, colaboradora, respetuosa y amable con los compañeros / as y usuarios / as.
13. Cuidaremos los equipos de música y el micro, apagándose en terminar las sesiones, poniendo las pilas a cargar, así como apagar las luces de la sala a última hora.
14. Debemos avisar con suficiente tiempo a la, si un día no podemos venir a trabajar. En el caso de urgencia llamaremos directamente, en el caso de no tomarnos el tf, enviaremos un WhatsApp, coordinación cuando vea la perdida sabrá que es una urgencia y actuará con las medidas oportunas.
15. En el caso de tener alguna incidencia tanto con el material como con un socio mantendremos la calma y lo comunicaremos el documento pertinente. En caso de que sea material pondremos el cartel "fuera de servicio" o lo dejaremos en la caja habilitada de "material para arreglar".
16. Nuestro horario laboral empieza y termina estando presencialmente en nuestro puesto de trabajo.
17. En caso de accidente de uno mismo o de un usuario lo comunicaremos a recepción lo más rápido posible, y haremos las acciones aprendidas en nuestra profesión con calma.
18. Mantendremos nuestro puesto de trabajo limpio y ordenado. Haremos un uso responsable de nuestro material. Así mismo mantendremos todo el espacio de la piscina ordenada y limpia:

carteles bien colocados de las paredes y los carriles, material ordenado, armario limpio y ordenado. Si es necesario, pediremos celo, o lo que necesitamos para mantenerlo en condiciones adecuadas. Todos los trabajadores del GIM vamos a tope: limpia las primeras, si nos ayudamos estaremos mucho más a gusto.

19. Ayudaremos a sacar el material necesario al técnico de gimnasia acuática y colocaremos correctamente los altavoces. Al finalizar la sesión le recogeremos el material. Piense que ellos / as no tienen demasiado tiempo para hacer estas tareas. Ayudémonos entre todos.

20. Todas las propuestas y sugerencias de mejora serán bien recibidos. Siempre que tenga una queja acompañar con una propuesta (pensar en grupo es más efectivo que pensar solo / a, y conseguiremos estar más a gusto).

21. Considere los compañeros / as, ayudémonos, dejamos nuestro espacio de trabajo como nos gustaría encontrarlo (no como lo encontramos).

22. Esta guía puede evolucionar con cambios.

COVID-19

1. Como trabajadores tenemos la obligación de llevar la mascarilla bien puesta siempre que estemos dentro de la instalación, sea o no nuestra jornada laboral.

2. Velaremos por que los usuarios cumplan la normativa de SALUD (mascarilla y limpieza), de forma amable. Tendremos que estar al día de la normativa de forma personal.

3. En el caso de tener incidencias o encontrar usuarios / as que no la cumplen avisaremos a recepción para seguir el protocolo, con el aviso explicaremos la situación. Nunca pediremos el nombre directamente al usuario / a, si no lo sabemos.

4. Velaremos por que el material de desinfección esté en correctas condiciones y botellitas llenadas.

5. Limpiaremos cada vez que consideramos necesario las superficies más conflictivas, como por ejemplo las rutinas plastificadas, cerraduras de puertas, mesas.